

Санкт-Петербургский государственный университет

Николаева Анастасия Юрьевна

Выпускная квалификационная работа

ИННОВАЦИИ В БАНКОВСКОМ СЕКТОРЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Направление 38.04.08 «Финансы и кредит»

Основная образовательная программа магистратуры «Финансовые рынки и банки»

Профиль «Банковский менеджмент и маркетинг»

Научный руководитель: д.э.н., проф. Канаев А.В.

Рецензент: д.э.н., проф. Люкевич И.Н.

Санкт-Петербург
2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ БАНКОВСКИХ ИННОВАЦИЙ КАК ЭФФЕКТИВНОГО ИНСТРУМЕНТА РАЗВИТИЯ БАНКОВСКОГО СЕКТОРА	3
1.1. Экономическая природа банковских инноваций	6
1.2. Виды банковских инноваций	12
ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ИННОВАЦИОННОГО СЕГМЕНТА БАНКОВСКОГО БИЗНЕСА	22
2.1. Передовые инновационные технологии, внедряемые в отечественной банковской среде	22
2.2. Управление инновационным риском как важная составляющая инновационной банковской деятельности	37
ГЛАВА 3. ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ БАНКОВСКИХ ИННОВАЦИЙ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ	48
3.1. Приоритетные направления развития банковских инноваций (опыт зарубежных стран)	48
3.2. Совершенствование управления инновационной деятельностью в банковском секторе Российской Федерации	58
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	66
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	68
ПРИЛОЖЕНИЯ	72

Введение

Постепенная диджитализация банковской сферы, характеризующаяся проведением максимально возможного числа операций посредством исключительно электронных программ и компьютерных систем и сетей, становится мощным стимулом для развития инновационной деятельности. Использование современных информационных разработок и нововведений создает благоприятные условия как для выстраивания комфортных коммуникационных каналов между поставщиками и получателями финансовых услуг, так и для укрепления позиций банка на отечественном и международном рынках.

В настоящий момент, инновационные технологии становятся ведущим инструментом наращивания конкурентных преимуществ, и их использование представителями банковской среды можно рассматривать как необходимость. Усугубляется ситуация тем, что в связи с увеличением числа финтех-компаний, а также усилением информационно-цифрового влияния, все острее выглядит тема сохранения за кредитными организациями позиции лидера финансового рынка. В связи со всем вышеперечисленным, вопрос исследования банковских инноваций является актуальным.

Цель исследования заключается в выявлении тенденций развития инновационных технологий в отечественном банковском секторе, а также разработке предложений по совершенствованию управления инновационной деятельностью в контексте стратегического управления в условиях современности.

Достижению поставленной цели способствовали постановка и решение следующих **задач**:

- 1) провести анализ литературы по вопросу определения «банковских инноваций» и предложить авторский вариант трактовки исследуемой терминологической единицы;
- 2) исследовать виды банковских инноваций и систематизировать их в единую классификацию;
- 3) выявить и раскрыть современные тенденции развития банковских инноваций и проиллюстрировать их инновационными технологиями, внедряемыми в отечественной банковской сфере;
- 4) изучить опыт инновационной деятельности зарубежных стран и обозначить приоритетные направления развития банковских инноваций;
- 5) разработать и обосновать предложения по совершенствованию управления инновационной деятельностью в банковском секторе Российской Федерации.

Объектом исследования является банковская система Российской Федерации.

В качестве **предмета исследования** выступают инновации, разрабатываемые и (или) внедряемые банками в рамках инновационной деятельности.

Методологической основой работы выступают абстрактно-логический подход, применявшийся в процессе анализа теоретических аспектов в рамках рассматриваемой проблематики. В практической части исследования также нашел отражение системный подход, позволивший рассмотреть процесс управления инновационной деятельностью в рамках процесса стратегического управления кредитной организацией. В работе применялись такие методы исследования, как научная абстракция, сравнение, анализ и синтез.

Информационная база исследования представлена нормативно-правовыми документами Российской Федерации, научными трудами отечественных и зарубежных специалистов в области инновационной банковской деятельности, среди которых работы Балабанова И. Т., Лаврушина О. И., Друкера П. Ф., Назаренко Г. В. Гришиной Е. А. и др. В качестве источников статистических сведений выступили исследования ведущих аудиторских и консалтинговых компаний (в частности, E&Y и McKinsey), информационных агентств, а также Интернет ресурсы.

Теоретическая новизна работы заключается в представлении собственного варианта трактовки понятия «банковские инновации», а также выявлении содержательных характеристик инновационного направления банковского бизнеса. Практическая значимость выражена формированием предложений по совершенствованию системы управления банковскими инновациями, потенциально способными оптимизировать деятельность отечественных кредитных организаций.

Основная часть работы состоит из трех глав. Первый раздел раскрывает суть инновационного направления банковской работы. В частности, первый параграф посвящен детальному изучению вариантов толкования термина «банковские инновации», присутствующих в литературных источниках, по итогам которого предложена собственная трактовка этого определения. Второй параграф повествует о классификационном многообразии банковских инноваций, который снабжен рядом авторских дополнений.

Вторая глава отведена под рассмотрение современного состояния инновационного сегмента работы отечественного банковского сектора, обоснование его тенденций. В этой части исследования внимание уделяется и управлению инновационным риском как одной из важнейших составляющих ведения инновационной банковской деятельности

Заключительная, третья глава, содержит в себе сведения о формируемых на зарубежных рынках тенденциях в области инноваций, способных помочь отечественным кредитным организациям удержать и укрепить положение на рынке. Во втором параграфе

представлены рекомендации по совершенствованию управления инновационной банковской деятельностью.

Глава 1. Теоретические аспекты исследования банковских инноваций как эффективного инструмента развития современного банковского сектора

§ 1.1. Экономическая природа банковских инноваций

В современном мире инновации присущи многим отраслям экономики, и банковский сектор – не исключение. Именно благодаря своевременно введенным в использование разработкам банки в свое время смогли перейти на откровенно новый уровень обслуживания, значительно расширив ассортимент предложения за счет модернизации услуг инвестиционного характера, привлечения интернет-технологий и мобильных сетей. Процесс трансформации продолжается, и рынок постепенно пополняется очередными нововведениями. Но прежде чем говорить о том, с чем ведет инновационную работу банковский сектор сегодня, следует определить, что же подразумевается под термином «банковские инновации».

Один из немногих нормативно-правовых актов, регулирующих процесс создания и внедрения инновационных разработок в Российской Федерации, – это Федеральный Закон от 23.08.1996 N 127-ФЗ "О науке и государственной научно-технической политике", в котором прописаны ключевые определения, затрагивающие тему инновационной деятельности в стране. Так, согласно Статье 2 данного закона, под *инновацией* принято понимать «введенный в употребление новый или значительно улучшенный продукт (товар, услугу) или процесс, новый метод продаж или новый организационный метод в деловой практике, организации рабочих мест или во внешних связях».

На наш взгляд, определение, представленное в официальном документе, слабо конкретизирует суть инновации как таковой, не отражает специфических черт, присущих ей как отдельной терминологической единице. Предложенное определение преимущественно перечисляет круг вещей (среди которых методы, процессы, продукты и т.д.), которые принято признавать носящими инновационный характер, и круг этот, к слову, довольно широк. Кроме того, определение никак не указывает на возможность применения его по отношению к банковскому сектору, хотя и упоминает в качестве вариантов инновации новые или улучшенные продукты и услуги, которыми и оперирует данный тип кредитной организации.

Действующая Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года¹, к сожалению, не дает своего варианта толкования термина «инновация», хотя

¹ Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 г. Утв. Распоряжением Правительства РФ от 8 декабря 2011 г. № 2227-р.

это слово активно используется в самом тексте документа. Иных нормативных положений, содержащих сведения об основной сути изучаемого понятия, в российской законодательной базе на текущий момент обнаружено не было. Однако, как уже было выяснено, определение инновации, представленное в упомянутом ранее Федеральном Законе, не отражает в полной мере специфики, характерной инновациям, внедряемым в банковской деятельности, и потому не может рассматриваться как опорное в ходе данного исследования. В силу отсутствия в официальных документах толкования конкретно «банковских инноваций», обратимся к научной литературе авторов разных стран и поколений.

Перед этим, к слову, стоит сделать оговорку, почему же так важно вывести определение именно «банковских инноваций». Дело в том, что банковский сектор несколько отличен от иных отраслей экономики. В первую очередь, деятельность, проводимая банками, несколько тоньше и неуловимее для взгляда простого наблюдателя, поскольку основные инструменты в их работе – это финансовые инструменты, представленные преимущественно в бездокументарной форме, и работа с ними ведется посредством активного использования электронно-вычислительных машин. Существующая особенность финансового сектора требует особого подхода по отношению ко многим элементам его функционирования, например, к вопросам ведения бухгалтерского учета или осуществления финансового анализа. Это, на наш взгляд, необходимо учитывать всякий раз, когда исследованию подвергается банковская система или одна из ее структурных составляющих.

Более того, инновационные банковские разработки часто не находят отражения в увеличении конкретной статьи бухгалтерского баланса банка, как бывает в практике предприятий иных сфер деятельности. Новации банковского сектора, в основной своей массе, имеют форму разработанных (или же усовершенствованных) компьютерных программ или финансовых сервисов, которые задаются алгоритмами и существуют исключительно в виде цифровых и символьных наборов, а потому трудно представляются в качестве привычного для бухгалтерского баланса актива (даже нематериального). Аналогичная ситуация и с новыми банковскими продуктами: они доступны клиентам, но не доступны для изучения посредством основных форм финансовой отчетности. По этой причине, внешнему пользователю узнать о применении банком очередных инноваций можно лишь по положительному отклику рынка и увеличению доходных поступлений банка, которое, как следствие, ведет к росту показателя его прибыли.

Кроме того, модернизация затрагивает и внутренние структуры банка, то есть ряд нововведений внедряется в отделы, напрямую не контактирующие с клиентами. Данный фактор еще раз указывает на неспособность постороннего человека проследить за

применением инновационных технологий до момента, пока они не начнут генерировать прибыль.

Все эти критерии в совокупности объясняют, почему столь значимым является выведение определения именно «банковских инноваций», а не «инноваций» в общем виде. Перейдем теперь к более подробному к изучению интересующего термина.

Экономическая литература отличается своего рода многообразием и долей дискуссионности в существующих трактовках данного понятия, позволяя сформировать собственное мнение в отношении исследуемой категории. Так, в работе Балабанова И. Т.² можно встретить определение банковской инновации, звучащее как «реализованный в форме нового банковского продукта или операции конечный результат инновационной деятельности банка». Схожую трактовку предлагают также Рубинштейн Т. Б. и Мирошкина О. В.³

Определение Балабанова близко своей формой к тому, что отражено в Федеральном Законе «О науке и государственной научно-технической политике», однако ее плюсом служит пусть и не конкретизированное, но все же присутствующее упоминание об обязательной банковской составляющей как неотъемлемой части банковской инновации.

Согласно точке зрения Кох Л.В.⁴, инновациями банков можно считать «сервисы, доведенные до сведения клиентов и принятые ими, а также услуги совершенно нового уровня, основанные на использовании современных информационных и коммуникационных технологий, и успешно внедренных в процесс деятельности банка».

Положительными аспектами толкования, предложенного Кох Л. В., можно считать акцентирование внимания на таком важном аспекте как необходимость информирования клиентов банка о введенных в пользование разработках. Очень часто именно с желанием заинтересовать потенциальных пользователей, выработать новое направление спроса и в дальнейшем удовлетворить его и связаны старания кредитных организаций по совершенствованию арсенала предлагаемых продуктов и услуг. Следует также отметить, что к потребностям клиентов как одному из главенствующих ориентиров внедрения инноваций сводятся даже те нововведения, которые напрямую их не затрагивают. Например, инновации во внутренних структурах банка: расчетных или юридических отделах; подразделениях, занимающихся оценкой риска и т.д. В конечном итоге, работа этих структур в той или иной мере направлена на максимально быстрое и комфортное удовлетворение потребностей клиентов в получении разноплановых финансовых продуктов и услуг. Однако, даже при

² Балабанов И.Т. Инновационный менеджмент. СПб: Питер, 2011. 303 с.

³ Рубинштейн Т. Б, Мирошкова О.В. Пластиковые карты. М.: Гелиос АРВ, 2005. 416 с.

⁴ Кох Л.В. Принципы и механизмы повышения эффективности банковской деятельности на основе использования инноваций: автореф. дисс... д-ра экон. наук. Иваново, 2010. 44 с.

большом желании, проинформировать прямых пользователей банковских услуг о модернизации компьютерных технологий в одном из подразделений не только проблематично, но и малоэффективно. Поскольку работа в данном случае ведется самими служащими банка, то сведения о введении в эксплуатацию новой технологии должны получать именно они как ее потенциальные пользователи. Таким образом, следует говорить о необходимости доведения информации об инновации до сведения непосредственно пользователя этой инновации, которым, как мы выяснили, может быть не только потребитель продуктов и услуг банковского сектора.

Продолжая анализ определения Кох Л. В., стоит уделить внимание и вопросу о принятии клиентами инноваций, поскольку он несколько спорен. Для доказательства этого, в первую очередь, можно привести в качестве примера уже известные нам внутренние отделы банка, о трансформации которых клиенты не в силах узнать, оперируя лишь общедоступной информацией, а значит не в силах и одобрить. При этом также стоит признать, что внутрибанковские инновации, если они действительно эффективны, будут использоваться достаточно активно даже без одобрения со стороны пользователей банковских продуктов.

Однако более значимым будет рассмотреть факт того, что некоторые инновации могут быть опробованы клиентами и не приняты (в силу недоработок, отсутствия удобства или ряда иных причин). С одной стороны, неодобрительные отзывы пользователей не отменяют самого факта, что инновация внедрялась. Неудачный опыт – это тоже опыт, поэтому даже неприглянувшуюся рынку и потому не ставшую востребованной инновацию, на наш взгляд, нельзя перестать считать банковской инновацией. В то же время, если инновация не принята и не стала востребованной, то она не сможет генерировать прибыль в долгосрочной перспективе, а способность за счет модернизации генерировать доходные поступления в большем объеме, чем было раньше, – это, согласно нашей точке зрения, значимый параметр банковской инновации.

Таким образом, чтобы избежать возможности двоякого толкования факта, приводящего к противоположным по смыслу выводам, необходимо несколько видоизменить его, сохраняя используемый в рамках нашего исследования смысл и не признавая при этом неверной иную трактовку исходного положения. Этот важный момент обязательно будет учитываться при формулировке итогового определения банковских инноваций.

Определение, предложенное П. Друкером⁵, не далеко ушло от формулировки Кох Л. В.: «банковские инновации – это доведенные до клиентов и принятые ими новые или кардинально видоизмененные услуги или продукты, внедренные в банковский процесс современные технологии, в том числе и инфокоммуникационные, позволяющие изучить

⁵ Друкер П. Ф. Бизнес и инновации / Пер. с англ. М.: ИД «Вильямс», 2009. 423 с.

экономический или социальный эффект». Тем не менее, хотелось бы обратить внимание на присутствие в тексте речи об эффектах и о способности исследовать их с помощью вводимых в активное использование технологических разработок. В частности, эффект социальный, которые, опять же, напрямую связан с человеческим фактором, т.е. клиентурой, и позволяет оценить, насколько выгодным с точки зрения общественного благосостояния было то или иное нововведение, какую пользу оно способно принести.

Еще одно определение принадлежит авторству профессора Лаврушина О. И.⁶. Согласно его принципиальному видению, банковские инновации следует рассматривать как «синтетическое понятие о деятельности банка в сфере новых технологий, направленных на получение дополнительных доходов в процессе создания благоприятных условий формирования и размещения ресурсного потенциала при помощи внедрения нововведений, содействующих клиентам в получении прибыли». Этой же точки зрения придерживается Муравьева А. В.⁷.

Ключевым отличием данного определения от всех, представленных ранее, выступает упоминание в качестве одной из характеристик получение дополнительного дохода как ведущей цели использования инновационных разработок. Данное положение тесно связано с высказанным нами в начале работы мнением о том, что информацию рынку о введении в банковское пользование нововведения дают постепенно возрастающие доходные показатели.

Более того, Лаврушина О. И. в своем определении говорит и о помощи, которую инновации приносят непосредственно клиентам банка, а именно о получении прибыли. Действительно, использование максимально передовых сервисов, способствующих ощутимому снижению временных, а иногда и стоимостных, издержек, позволяет клиентам рассчитывать на более высокие доходы по итогам пользования инновационными продуктами или услугами.

Стоит также отметить, что в современных реалиях к инновациям можно относить даже изменение банковской организационной структуры⁸. Так, процесс диджитализации, который сейчас активно протекает в банковском секторе экономики, максимально способствует расширению спектра внедряемых инноваций, поскольку заключается в последовательном переходе банков к модели «банка цифрового».

Иные варианты трактовки термина «банковские инновации» можно наблюдать в Приложении 1. Они также учитывались при формировании мнения о многоаспектности изучаемого понятия и определении его отличительных особенностей.

⁶ Лаврушин О.И. Банковский менеджмент. М.: КноРус, 2009. С. 480 .

⁷ Муравьева А. В. Банковские инновации: мировой опыт и российская практика.: дис. канд. экон. наук. М., 2005. 148 с.

⁸ Там же. С.14

Таким образом, опираясь на анализ распространенных в научных кругах точек зрения, можно прийти к нескольким выводам:

1) в экономической литературе нет единого толкования сущности понятия «банковская инновация», что объясняется отчасти абстрактным характером самого термина, отчасти индивидуальным восприятием каждого конкретного автора в силу имеющегося опыта и специфики проводимых исследований;

2) в качестве значимых положений, присущих «банковским инновациям», стоит отметить:

- а. создание нового или модернизацию имеющегося сервиса/продукта/услуги;
- б. ознакомление с имевшими место банковскими нововведениями потенциальных пользователей;
- в. способствование получению более высокого дохода результатами проведенной инновационной деятельности;

3) банковские инновации не только расширяют товарный ассортимент, позволяя совершенствовать отношения между банком и клиентами, но и способствуют исследованию и, по возможности, оценке достигаемых с их помощью экономических и социальных эффектов.

Резюмируя все сведения, полученные в ходе изучения научной литературы как отечественных, так и зарубежных авторов по вопросу банковских инноваций, а также с учетом собственного видения проблемы, предложим авторскую трактовку исследуемой категории экономической науки.

Банковские инновации – это новые или качественно усовершенствованные продукты (услуги), способствующий прямо или косвенно увеличению доходных поступлений банка за счет совершенствования его деятельности, сопряженной с удовлетворением возрастающих и все более дифференцирующихся потребностей клиентов или же потребностей самого банка.

Под потребностями банка следует понимать как потребности самого института в повышении конкурентоспособности или собственного престижа на рынке, так и интерес банковских работников в качественной модернизации внутренних процессов и применяемых в работе инструментов.

На наш взгляд, такое определение оптимально отражает основной смысл, заложенный в понятии «банковские инновации». Предложенное определение будет считаться опорным при проведении дальнейшего исследования.

§ 1.2. Виды банковских инноваций

Особенность классификации как метода систематизации сведений в том, что очень трудно подобрать единый признак, способный отразить основные специфические характеристики предмета или явления, на базе которого и будет строиться разделение. По этой причине, научная литература знает множество типологий банковских инноваций, где в качестве отличительной черты вынесено то или иное положение анализируемой экономической категории.

В соответствии с разработанным определением банковских инноваций, интересны классификации, затрагивающие сферу стратегической деятельности банка, поскольку она напрямую связана с вопросами конкурентных преимуществ и извлекаемого из этого объема доходов. Кроме того, отмечается значимость аспекта дифференциации инноваций, действующих как на клиентов кредитных организаций, так и на внутренние структуры самих банков, а также фактора удовлетворения потребностей.

Рассмотрим ряд классификаций, которые кажутся наиболее соответствующими в пределах проводимого нами исследования.

На сегодняшний день, очень распространен вариант, предложенный Охлопковым А. В.⁹ (табл. 1.1). Его типологию, несколько доработанную или модернизированную, можно встретить в научных работах других специалистов, а также в отечественных периодических изданиях. Среди обилия классифицирующих признаков, предложенных автором, встречаются те, которые наиболее интересны с позиции выдвинутого нами ранее определения (например, под порядковыми номерами 1, 3, 7, 9).

Таблица 1.1

Классификация банковских инноваций (по Охлопкову А. В.)*

№ п/п	Критерий классификации	Виды инноваций
1	По временному аспекту	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Сверхновые и новые ➤ Оперативные и перспективные
2	По понятию новизны	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Новая с технической точки зрения ➤ Новая с потребительской точки зрения
3	По причинам зарождения	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Стратегические ➤ Реактивные
4	По объему воздействия	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Точечные ➤ Системные
5	В зависимости от сферы внедрения	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Инфотехнологические, ➤ Продуктовые ➤ Организационные
6	По влиянию нового продукта на поведение потребителей	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Имитационные (адаптивные, функциональные) ➤ Фундаментальные
7	По масштабности новизны	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Новые для банковской отрасли в мире ➤ Новые для банковского бизнеса в стране ➤ Новые для кредитной организации

⁹ Охлопков А. В. Инновации в сфере предоставления банковских услуг: автореф. дис. канд. экон. наук. М., 2011. 23 с.

продолжение Таблицы 1.1

8	По темпам реализации (внедрения)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Быстрые ➤ Замедленные ➤ Нарастающие ➤ Равномерные ➤ Скачкообразные
9	По характеру удовлетворяемых потребностей	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Связанные с удовлетворением текущих потребностей ➤ Направленные на создание новых
10	По объекту инновации	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Продукт или услуга ➤ Бизнес-процесс, ➤ Организационная структура
11	По назначению	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Направленные на повышение эффективности реализации предлагаемых продуктов и услуг ➤ Направленная на повышение качества продуктов и услуг

*Составлено по: Охлопков А. В. Инновации в сфере предоставления банковских услуг: автореф. дис. канд. экон. наук. М., 2011. с.12.

Данная классификация хороша тем, что рассматривает банковские инновации с позиции многочисленных аспектов: от причин возникновения до этапа внедрения, демонстрируя значимость нововведений как полноценных структурных составляющих банковской деятельности. Дадим небольшие пояснения представленным в результате классификаций видам банковских инноваций.

Сверхновые инновации отличаются от новых тем, что являются впервые применяемой разработкой не только для единичного банка, но и для всего банковского мира в целом¹⁰. На наш взгляд, эта классификация несколько перекликается с той, что представлена Охлопковым А. В в пункте 7 «По масштабности новизны», поскольку так же проводит разделение, взяв за основу степень известности применяемой инновации в банковской среде.

Оперативные инновации можно также считать краткосрочными, поскольку в основе их лежит необходимость создания разработки, подходящей под конкретно выбранную инновационную стратегию банка. Противоположные им, перспективные инновации ориентированы на будущее, т. е. нацелены на получение требуемого результата в долгосрочной перспективе.

В случае, если банк желает улучшить эффективность деятельности, занять на рынке лидирующее или просто более выгодное положение, сопряженное с повышением конкурентоспособности, то он прибегает к инновациям стратегического характера. Реактивные же нововведения выполняют преимущественно защитную функцию: банк начинает прибегать к использованию современных разработок в ответ на аналогичные действия конкурентов, и внедрение инновации рассматривается не в качестве инструмента

¹⁰ Никитина А.А, Просалова В.С. Понятие банковских инноваций и их классификация [Электронный ресурс] // Интернет-журнал «Науковедение». 2013. №1. С. 44-52

достижения максимальной привлекательности кредитной организации в глазах клиентов, а как банальная необходимость выжить в сложившихся экономических условиях¹¹.

Рассматривая инновации с точки зрения объекта воздействия, можно выделить инновации точечные, характеризующиеся совершенствованием единичной сферы работы или же технологии, а также системные, в основе которых лежит модернизация целой структуры.

Под инфотехнологическими инновациями Охлопковым А. В. понимаются те нововведения, которые создавались с применением передовых информационных технологий (сети Интернет, безналичных платежей и т.п.)¹². Сущность продуктовых и организационных новшеств понятна из слов, являющихся по отношению к ним однокоренными.

Суть имитационных инноваций заключается в модернизации методов предоставления уже оказываемых услуг или систем функционирования действующих технологий. При этом адаптивным инновациям свойственны изменения незначительного масштаба, не затрагивающие изменений в предпочтениях самих потребителей продуктов/услуг и т.д. Функциональные инновации связаны с чуть более ощутимыми изменениями привычных банковских процессов и инструментов, и тем самым способны несколько повлиять на выбор потребителей. Подобное выстраивание инновационной стратегии банка направлено на совершенствование взаимодействия с клиентами, где в качестве ключа к успеху выступает удовлетворение все возрастающих потребностей как физических, так и юридических лиц.

Фундаментальные (иначе радикальные) инновации – это те нововведения, которые подразумевают создание качественно новых банковских продуктов, процессов, концепций. Данные инновации могут создаваться как с целью удовлетворения новых, недавно возникших потребностей клиентов, так и сами являться причиной порождения не существовавшего ранее спроса¹³.

Стоит отметить, что разделение на имитационные и фундаментальные инновации логичнее было бы проводить по принципу «глубины вносимых изменений». Рассмотрение же в качестве базы сравнения влияния на потребительское поведение также имеет место, однако оно, на наш взгляд, требует более четкого выделения отличий, существующих между адаптивными и функциональными инновациями, чего в оригинальном исследовании Охлопкова обнаружено не было.

¹¹ Имрамзиева М. Я. Инновационные технологии в деятельности банков второго уровня: дис. канд. экон. наук. Алматы, 2015. 157 с.

¹² Охлопков А. В. Инновации в сфере предоставления банковских услуг: автореф. дис. канд. экон. наук. М., 2011. 23 с.

¹³ Никитина А.А, Просалова В.С. Понятие банковских инноваций и их классификация [Электронный ресурс] // Интернет-журнал «Науковедение». 2013. №1. С. 44-52

Масштаб новизны – один из самых простых и доступных для понимания критериев классифицирования. С его помощью можно характеризовать современные инновации как новшества для разного по масштабам круга субъектов банковского сектора: мирового, странового или локального.

Темпы внедрения позволяют выделить среди банковских нововведений одну из самых объемных классификаций, где инновации представлены от быстрых до скачкообразных. Все они напрямую связаны с характером реализации в деятельности таких финансовых институтов, как банки, инновационных процессов.

Об инновациях, направленных на удовлетворение существующих у клиентов потребностей, в той или иной степени разговор уже велся. Подобного рода новаторства ставят своей целью совершенствование действующих процессов функционирования или же конкретных инструментов банка с целью способствования максимально комфортной степени их предоставления. Причинами тому могут служить изменение тенденций в экономике или смежных сферах жизни, смена предпочтений самих банковских клиентов.

Инновации, направленные на создание новых продуктов и услуг, помимо потребности в расширении существующей продуктовой линейки, могут быть связаны с финансовой неграмотностью части банковских пользователей, не способных толком выразить, какую цель преследуют, прибегая к использованию тех или иных финансовых инструментов или сервисов. Все это ставит перед кредитными организациями задачи внедрения новых технологий, отвечающих максимальному числу заявленных требований максимально вариативных категорий банковских клиентов¹⁴.

Тесная связь присутствует у данного раздела с представленным ранее, основанном на принципе влияния на потребительское поведение. Частично перекликающиеся между собой типологии, к сожалению, не снабжены какими-либо комментариями ни со стороны основного автора классификации (Охлопкова А. В), ни со стороны дальнейших ее сторонников.

Объект инновации позволяет выделить в общей массе нововведений те, которые представлены в форме продукта (услуги), пополнивших ряды предлагаемых банком своим клиентам, в виде бизнес-процесса или же усовершенствованной организационной структуры. В настоящий момент, в связи с плавным переходом банков к цифровой модели выстраивания работы, наиболее актуальными выглядят инновации, затрагивающие процессы и структуры. Именно за счет модернизации данных структурных элементов банковской деятельности производится перестраивание, казалось бы, давно устоявшихся рабочих

¹⁴ Имрамзиева М. Я. Инновационные технологии в деятельности банков второго уровня: дис. канд. экон. наук. Алматы, 2015. С.33.

систем, позволяющее кредитным организациям соответствовать жизненным реалиям и требованиям, диктуемым современным обществом.

Заключительный критерий, выделенный Охлопковым А. В.¹⁵, сводится к назначению инновации. Согласно ему, даже модернизация в процессах в конечном итоге требуется банкам для совершенствования систем предоставления услуг или продажи продуктов. В связи с этим, часть новшеств можно признать направленными на достижение более высокого уровня эффективности реализации имеющегося банковского ассортимента, иные же считать способствующими повышению качества самих элементов предложения.

Формируя итоговое мнение о классификации, составленной Охлопковым А. В., можно заметить, что в отдельных своих аспектах она дает почву спорным суждениям (например, отсутствие пояснений к ряду предложенных типологий банковских инноваций или же наличие частично перекликающихся классификаций), что наводит на мысль о целесообразности ее доработки. Возможно, к таким же выводам пришли и другие отечественные авторы, поскольку варианты совершенствования предложенной Охлопковым А. В. типологии можно встретить в работах Никитиной А. А. и Просаловой В. С.¹⁶, Назаренко Г. В.¹⁷, Ибрамзиевой М. Я.¹⁸.

Никитина А. А. и Просалова В. С. дополнили существующую классификацию, опираясь на работы Кох Л. В.¹⁹ и Викулова В. С.²⁰ Приведем только те классификации, которые не находили отражение в работе Охлопкова А. В., но также значимы в рамках проводимого исследования (табл. 1.2).

Таблица 1.2

Классификация банковских инноваций (по Никитиной А. А., Просаловой В. С) (отрывок)*

№ п/п	Критерий классификации	Виды инноваций
1	Область применения	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Управленческие ➤ Организационный ➤ Социальные
2	Результат научно-исследовательских разработок	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Научные ➤ Технические ➤ Технологические ➤ Информационные
3	Результативность	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Высокая ➤ Низкая ➤ Стабильная

¹⁵ Охлопков А. В. Инновации в сфере предоставления банковских услуг: автореф. дис. канд. экон. наук. М., 2011. 23 с.

¹⁶ Никитина А.А., Просалова В.С. Понятие банковских инноваций и их классификация [Электронный ресурс] // Интернет-журнал «Науковедение». 2013. №1. С. 44-52

¹⁷ Назаренко Г. В. Развитие финансовых инноваций в банковском секторе России: дис. канд. экон. наук Ростов-на-Дону, 2014. 199 с.

¹⁸ Ибрамзиева М. Я. Инновационные технологии в деятельности банков второго уровня: дис. канд. экон. наук. Алматы, 2015. 157 с.

¹⁹ Кох Л.В. Принципы и механизмы повышения эффективности банковской деятельности на основе использования инноваций: автореф. дисс... д-ра экон. наук. Иваново, 2010. 44 с.

²⁰ Викулов В. С. Типология банковских инноваций // Финансовый менеджмент. 2004. №6. С. 72-82.

продолжение Таблицы 1.2

4	Эффективность	➤ Экономическая ➤ Социальная
---	---------------	---------------------------------

*Составлено по: Никитина А.А, Просалова В.С. Понятие банковских инноваций и их классификация [Электронный ресурс] // Интернет-журнал «Науковедение». 2013. №1. С. 44-52

Из всех признаков, предложенных авторами в дополнение к уже выделенным Охлопковым А. В., особое внимание следует уделить эффективности. Так, в основе экономической инновации лежит расчет экономической эффективности, который предполагает сравнение цифрового выражения приобретенных от нововведения выгод с затратами, понесенными при их разработке и внедрении. Успех социальных же инноваций оценивается достигаемым социальным эффектом, который находит выражение в благоприятном изменении социальных аспектов жизни: условий труда, качества банковской работы с клиентами и т.д.

На одной из финальных стадий внедрения инновации, с опорой на рассчитанную эффективность, можно говорить и о результативности: о том, удалось ли достичь целей, которые ставились изначально, еще в самом начале разработки и модернизации, и если да, то в какой степени достигнутые итоги соответствуют выдвигаемым ожиданиям. Именно на основе этого критерия можно говорить о банковских инновациях с высокой, низкой или стабильной результативностью. Первая из них характеризует инновацию как способствовавшую улучшению положения дел в организации, вторая – в противоположном направлении, принесла с собой некое падение банковских показателей или затруднение ведения привычной деятельности. Стабильные же нововведения говорят о том, что банк и его процессы функционирования остались на неизменном уровне, имевшем место еще до начала модернизации²¹.

Исследование Имрамзиевой М. Я²² в вопросе классификаций банковских инноваций сводится преимущественно к систематизации разноплановых типологий, предложенных ранее до нее экономической наукой. При этом в работе находят место и несколько ранее не встречавшихся в литературе классификаций (табл. 1.3). Например, базируясь на том, что конечным потребителем инновации может стать как сам банковский служащий, так и клиент (внешнее лицо), так и инновационная разработка может быть создана как сторонним лицом, так и самой кредитной организацией.

²¹ Никитина А.А, Просалова В.С. Понятие банковских инноваций и их классификация [Электронный ресурс] // Интернет-журнал «Науковедение». 2013. №1. С. 44-52

²² Имрамзиева М. Я. Инновационные технологии в деятельности банков второго уровня.: дис. канд. экон. наук. Алматы, 2015. С.35-36

Таблица 1.3

Классификация банковских инноваций (по Ибрамзиевой М. Я) (отрывок)*

№ п/п	Критерий классификации	Виды инноваций
1	Отношение к разработчику	➤ Банковские ➤ Внешние
2	Источник принятия решений	➤ Централизованные ➤ Децентрализованные
3	Направление развития	➤ Восходящие ➤ Нисходящие

*Составлено по: Ибрамзиева М. Я. Инновационные технологии в деятельности банков второго уровня. дис. канд. экон. наук. Алматы, 2015. С.33-36

Таким образом, Ибрамзиева М. Я предлагает подразделять банковские инновации на банковские и внешние²³, в зависимости от того, кем эти самые инновации были разработаны. Под внешними понимаются новшества, сформированные с применением услуги аутсорсинга. Разработка инновации в данном случае выступает своего рода заказом, который получают от банка организации, специализирующиеся на создании полноценных бизнес-продуктов или же на генерировании идей модернизации банковских процессов. Использование услуги аутсорсинга при принятии решения о техническом совершенствовании банковской деятельности вполне обосновано, ведь ряд внедряемых в банковский сектор инноваций может быть схож с современными новшествами, применяемыми в иных секторах экономики. Особенно актуально это для работы внутренних подразделений, которые имеют схожую со всем рынком систему организации рабочего места, методику оценки качества работы с клиентами и т.д.

Еще одна классификация, привлекающая внимание при изучении работы Ибрамзиевой М. Я, - это разделение на восходящие и нисходящие инновации, в основе которого заложено направление пути, по которому инновация движется. Так, разработки, демонстрирующие последовательное движения вверх, сопряжены с научными исследованиями, использование которых позволяет идее сформироваться в готовую технологию. Достигая своего пика в процессе создания, инновация начинает внедряться, демонстрируя движение вниз, становясь нисходящей. Этот этап следует связывать уже с потребностью внедрения и коммерциализации новшества²⁴.

Кох Л. В. обращает внимание на такие классифицирующие признаки, как область применения инновации, а также виды затрат на ее разработку (табл. 1.4)²⁵.

²³ Ибрамзиева М. Я. Инновационные технологии в деятельности банков второго уровня. дис. канд. экон. наук. Алматы, 2015. С.33

²⁴ Там же. С.34

²⁵ Кох Л.В. Принципы и механизмы повышения эффективности банковской деятельности на основе использования инноваций: автореф. дисс... д-ра экон. наук. Иваново, 2010. 44 с.

Таблица 1.4

Классификация банковских инноваций (по Кох Л. В) (отрывок)*

№ п/п	Критерий классификации	Виды инноваций
1	Область применения	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Инновации бэк-офиса ➤ Инновации фронт-офиса
2	Виды затрат на разработку	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Требующие значительных интеллектуальных и финансовых вложений на разработку инновации ➤ Требующие значительных интеллектуальных вложений на разработку инновации

*Составлено по: Кох Л.В. Принципы и механизмы повышения эффективности банковской деятельности на основе использования инноваций: автореф. дисс... д-ра экон. наук. Иваново, 2010. 44 с.

Первая типология очень тесно связана с разделением, о котором мы часто упоминаем в данной работе, а именно присутствие в банках внутренних работающих сегментов, которые также требуют применения новейших технологий (это так называемые бэк-офисы). В противовес им выделяются фронт-офисы, занимающиеся обслуживанием клиентов напрямую.

Классификации по типу затрат, предложенная Кох Л. В., вызывает определенные сомнения, поскольку трудно представить себе новшество, обходящееся без существенных финансовых вложений. Даже если не брать в расчет чисто денежное их выражение, использование материальных или иных форм ресурсов (в том числе человеческих) невозможны без соответствующего объема финансовых затрат, которые несет организация. Поэтому, на наш взгляд, данное разделение не совсем справедливо, тем более что работа не снабжает данную типологию банковских инноваций научным обоснованием. Тем не менее, подобная точка зрения бесспорно имеет право на существование.

Классификация, выделенная в работе Назаренко Г. В.²⁶, построена на базе исследований тех авторов, которые упоминались в нашей работе. Она включает в себя ключевые разделения, необходимые для полноценного понимания сути банковских инноваций, их значимости и многоаспектности. По этим причинам, а также в силу того, что полнота и качество этой типологии могут расцениваться как хорошая опора при проведении дальнейшего исследования, классификацию Назаренко Г. В. было решено взять в качестве основной, дополнив ее несколькими положениями, воспринимаемыми нами в качестве значимых. Итоговая классификация представлена в табл. 1.5.

²⁶ Назаренко Г. В. Развитие финансовых инноваций в банковском секторе России: дис. канд. экон. наук Ростов-на-Дону, 2014. 199 с.

Таблица 1.5.

Классификация банковских инноваций*

№ п/п	Классификационный признак	Инновации
1	Временной аспект	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Оперативные (текущие, краткосрочные) ➤ Перспективные (долгосрочные)
2	Причина зарождения	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Стратегические ➤ Реактивные
3	Объем воздействия	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Точечные ➤ Системные
	Объект инновации	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Продукт или услуга ➤ Бизнес-процесс ➤ Организационная структура
4	Сфера внедрения инноваций в банке	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Инфотехнологические ➤ Продуктовые ➤ Организационные
5	Глубина вносимых изменений	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Имитационные ➤ Фундаментальные
6	Масштаб новизны	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Новые для банковской отрасли в мире ➤ Новые для банковского бизнеса в стране ➤ Новые для кредитной организации
7	Область применения	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Управленческие ➤ Организационные ➤ Социальные
	Результат научно-исследовательских разработок	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Научные ➤ Технические ➤ Технологические ➤ Информационные
9	Темпы осуществления	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Быстрые ➤ Замедленные ➤ Нарастающие ➤ Затухающие ➤ Равномерные ➤ Скачкообразные
10	Результативность	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Высокая ➤ Низкая ➤ Стабильная
11	Характер удовлетворения потребностей	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ориентированные на создание новых потребностей ➤ Ориентированные на удовлетворение существующих потребностей
12	Эффективность	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Экономическая ➤ Социальная
13	Отношению к разработчику	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Собственные (банковские) ➤ Заказанные (внешние)
14	Назначение	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Направленные на повышение эффективности реализации предлагаемых продуктов и услуг ➤ Направленная на повышение качества продуктов и услуг
15	Источник принятия решений	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Централизованные ➤ Децентрализованные
16	Направление развития	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Восходящие ➤ Нисходящие

продолжение Таблицы 1.5

17	Область применения	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Инновации бэк-офиса ➤ Инновации фронт-офиса
----	--------------------	--

*Составлено по:

1. Охлопков А. В. Инновации в сфере предоставления банковских услуг: автореф. дис. канд. экон. наук. М., 2011. 23 с.
2. Ибрамзиева М. Я. Инновационные технологии в деятельности банков второго уровня: дис. канд. экон. наук. Алматы, 2015. 157 с.
3. Назаренко Г. В. Развитие финансовых инноваций в банковском секторе России: дис. канд. экон. наук Ростов-на-Дону, 2014. 199 с.
4. Никитина А.А., Просалова В.С. Понятие банковских инноваций и их классификация [Электронный ресурс] // Интернет-журнал «Науковедение». 2013. №1. С. 44-52

Жирным шрифтом внесены корректировки, отражающие собственное видение и, на наш взгляд, способствующие более качественной систематизации имеющегося материала. Так, в рамках временного аспекта было решено оставить лишь разделение инноваций на оперативные и перспективные, поскольку присутствовавшие, базируясь на том же временном признаке, новые и сверхновые несут в себе смысл, аналогичный видам инноваций, разделенным по масштабам новизны.

Кроме того, адаптивные и функциональные нововведения обобщены под единым названием «имитационные инновации», поскольку четко выделенных признаков, позволяющие отличить адаптивные инновации от функциональных, обнаружено не было. Кроме того, в качестве разделяющей характеристики для данного блока разработок предпочтение отдано «глубине вносимых изменений», как отражающей более точную идею, лежащую в его основе.

Безусловно, данный перечень классификационных признаков нельзя назвать конечным – его можно расширять, как добавляя новые характеристики исследования, так и углубляя уже существующие.

В любом случае, вопрос изучения классификаций банковских инноваций, как и многих других классификаций в экономической науке, вряд ли когда-нибудь станет закрытым, добившись неоспоримого единого перечня типологий. Тем не менее, в рамках проводимого нами исследования, вышепредставленной классификации будет достаточно для продолжения работы и рассмотрения сути банковских инноваций уже на конкретных примерах действующей практики отечественных представителей банковской сферы.

Глава 2. Современное состояние и тенденции развития инновационного сегмента банковского бизнеса

§ 2.1. Передовые инновационные технологии, внедряемые в отечественной банковской среде

Появление инноваций в банковской сфере можно считать делом практически регулярным: сказывается необходимость совершенствования внутренних процессов, наращивания конкурентных преимуществ, расширения линейки продуктов, услуг и сервисов. Однако долгое время ассоциировавшаяся с банком картина шумного отделения с очередями и клиентскими окнами постепенно приобретает менее четкую форму. И сам банк становится ценным населению и фирмам не за счет своего институционального значения, а посредством функций, которые он способен выполнять.

Исследование отечественной банковской практики позволило выявить присутствие на рынке ряда тенденций:

- 1) активное отраслевое использование информационно-вычислительных технологий, онлайн-сервисов, мобильных приложений способствует усилению конкуренции со стороны финтех-компаний;
- 2) роботизированные технологии берут на себя работу с массивами данных, его анализом и построением прогнозов;
- 3) игровые компоненты и визуальная составляющая банковских предложений, программ и процессов становятся значимыми критериями успешности; применяется геймификация;
- 4) расширяется использование технологии BigData, производится монетизация данных;
- 5) в связи с активизацией инновационной банковской деятельности, повышается роль управления рисками ведения инновационной деятельности.

Эти тенденции напрямую связаны с инновационными технологиями, внедряемыми в отрасли, что требует дополнительного освещения в рамках работы.

1. Усиление конкуренции в отрасли со стороны финтех-компаний.

Рост активности использования Интернета и мобильных устройств демонстрируется появлением новых моделей телефонов, расширением линейки пакетов сотовых операторов. Жизнь становится более динамичной и требует от технологий соответствия заданному ритму. Банкам, как структурам, тесным образом завязанным на клиентах и их образе жизни, приходится работать в условиях подобной гонки, поэтому их зависимость от передовых цифровых разработок и информационных сетей крепнет фактически ежедневно.

Бурное развитие мобильных и онлайн-сервисов позволило сформироваться сфере финансовых технологий (иначе финтех или FinTech). Компании этой отрасли нацелены на предоставление разноплановых услуг финансового характера необходимого качества в максимально короткие сроки и в настоящее время являются едва ли не главными конкурентами банков в борьбе за клиента.

Банковские структуры в преимущественном числе случаев признаются масштабными, многоуровневыми, а бизнес-процессы, происходящие внутри – крайне сложными в силу своей многозадачности. Кроме того, регулирование их деятельности со стороны Центрального банка ежегодно усиливается. По этим причинам, осуществлять своевременную трансформацию согласно динамично развивающимся и регулярно меняющимся требованиям рынка, даже при наличии соответствующего потенциала, кредитным организациям непросто. Банкам требуется ощутимое количество времени и ресурсов на введение инноваций в эксплуатацию, на соответствующую перестройку, что сопровождается неспособностью удовлетворить все потребности пользователей его услуг или же сделать это в полном объеме. В этот момент в игру вступают финтех-компании, обладающие более гибкой структурой и, как следствие, мобильностью.

Согласно исследованиям Ernst&Young, склонение клиентов в пользу небанковских финансовых организаций возможен по ряду причин (рис. 2.1):



Рис. 2.1. Причины перехода клиентов в небанковские организации

Источник: E&Y – Конкурс релевантности: что должны сделать банки, чтобы остаться в игре. 2016. С.10.
 URL: <http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-gcbrs-russia-results-6-december-2016-rus/%24File/EY-gcbrs-russia-results-6-december-2016-rus.pdf>. (дата обращения: 04.12.2017 г.)

В качестве лидирующего фактора опрошенными назван параметр доступа к продуктам и услугам, которые не способен предоставить банковский сектор. Присутствует

в перечне и показатель недостаточности инновационной составляющей, не позволяющий банкам выиграть борьбу за клиента. В совокупности эти параметры можно свести к единой характеристике: потребителям финансовых услуг необходима более вариативная ассортиментная линейка, максимально соответствующая требованиям современной жизни. Этот факт служит весомым подтверждением невозможности развития банковской отрасли без использования передовых инновационных технологий.

Предоставление услуг финтех-компаниями ведется с использованием крайне современных каналов: мобильных приложений, искусственного интеллекта (роботов), социальных сетей и т.д.²⁷. Поэтому банкам, чтобы не проиграть борьбу своим конкурентам и не потерять лидерство в сегменте финансовых операций, необходимо максимально активно использовать данные варианты распространения услуг, не забывая при этом искать и новые пути их развития и совершенствования.

2. Роботизация

Роботизация финансовых услуг – это одно из наиболее перспективных направлений развития инновационной деятельности отечественного банковского сектора. Ключевые преимущества использования такого новшества – это, в первую очередь, автоматизация повторяющихся операций, а значит, более быстрое и точное их выполнению²⁸. Во-вторых, снижение риска человеческого фактора и сокращение числа конфликтов на рабочем месте. Кроме того, переводение ряда внутрибанковских операций в разряд автоматических, не требующих участия человека, существенно экономит время как клиентов, так и банковских работников. Стоимостная оценка сбереженного времени превышает расходы на введение в эксплуатацию роботизированных технологий и их обслуживание²⁹.

Наибольшее влияние роботизация способна оказать на управление клиентскими сервисами банка. Сформированы уже несколько направлений, в которых банки могут применять подобные агрегаты:

1) распознавание образов посредством телефонной камеры (например, товаров в магазине). Это позволит при запуске мобильного приложения банка и одновременном отражении товара в камере определить, какой процент от суммы покупки вернется обратно на кредитную карту клиента;

²⁷ Финтех: модели и классификации. URL: <https://www.roomian.org/articles/fintech-kompanii-modeli-i-klassifikatsiya-2017>. (дата обращения: 09.11.2017 г.)

²⁸ Николаева А. Ю. Роботизация финансовых услуг как перспективное направление банковских инноваций // Материалы международной научной конференции молодых учёных-экономистов «Развитие современной экономики России» (20–21.04.2017, СПб). СПб.: Скифия-принт, 2017. С. 87

²⁹ Роботизация банков: на пути к самообслуживанию. URL: <http://www.cio.ru/articles/1059>. (дата обращения: 29.01.2017 г.)

2) распознавание речи, актуальное при телефонных продажах. Робот-помощник, анализирующий телефонные разговоры сотрудника банка с клиентом, будет способен выявить ключевые ошибки сотрудника и предложить методы их исправления. Последующую модернизацию можно представить в форме внедрения полноценного робота-оператора в колл-центр банка;

3) частичное обучение и самообучение³⁰. Данное новшество тесно связано с необходимостью предоставления клиентам все более персонализированных продуктов и услуг. Банки заинтересованы в том, чтобы использовать данные прошлых периодов или же результаты работы с ранее выпущенными продуктами для формирования мнения о целесообразности разработки нового сервиса или программы. Эту задачу и берут на себя роботы, формируя на основе единой базы данных тысячи индивидуальных предложений для клиентов банка.

На сегодняшний день в работе банковского сектора можно встретить пока только третий метод роботизации финансовых услуг, что сохраняет за данным нововведением возможность дальнейшей реализации потенциала. В отечественной практике примером является Тинькофф Банк, применяющий роботизацию для одобрения кредитных продуктов. Использование данных о кредитной истории клиента и его финансовых возможностях находит отражение в формировании персональных условий кредитования, что, по мнению самого банка, минимизирует его риски³¹.

Зарубежная практика использования роботизации несколько богаче российской, потому демонстрирует рынку более сложные услуги с применением исследуемой технологии. Ее можно использовать в качестве базы или ориентира, с помощью которых потенциально возможно совершенствование такого инновационного направления, как внедрение искусственного интеллекта, в работе российских банков.

Например, швейцарский банк UBS в 2016 г. запустил в работу робота UBS SmartWealth. Компьютеризированный помощник в онлайн-режиме оказывает помощь клиентам, желающим инвестировать: дает рекомендации по работе с ценными бумагами, предоставляет актуальные аналитические сведения о состоянии финансовых рынков. Выигрыш обеих сторон сделки ощутим: если о преимуществах банка от введения в эксплуатацию подобного помощника речь уже велась, то инвестор за счет роботизации сводит к минимуму риски и избегает излишне опасных стратегий, а также в короткие сроки и с существенно меньшими издержками открывает счет в банке.

³⁰ Прим.: «самообучение» подразумевает, что внесение человеком исправлений в проведенный роботом анализ или сделанные выводы будет запоминаться роботом и применяться в дальнейшем работе, совершенствуя алгоритм выполнения запрограммированных операций.

³¹ Вынос мозга. Завоюет ли искусственный разум российский финансовый бизнес. URL: <http://www.banki.ru/news/daytheme/?id=9312804>. (дата обращения: 01.02.2017 г.)

Следует отметить, что данная услуга пока доступна лишь небольшому кругу состоятельных клиентов швейцарского банка, однако в 2017 г. планируется сделать ее доступной для всех желающих инвестировать³².

Помимо воздействия на клиентские сервисы банков, роботизация способна внести изменения в работу и других банковских структур. Так, Сбербанк вводит в работу роботов-юристов, чьи обязанности будут включать составление исковых заявлений в отношении физических лиц³³. Однако новшество ставит под угрозу пребывание в юридическом отделе сразу 3000 сотрудников, рискующих остаться без работы в случае несложившегося переобучения.

Искусственный интеллект также претендует занять позицию сотрудника по подбору персонала. Подтверждением может служить все тот же UBS, использующий в работе особый алгоритм, позволяющий проводить анализ присланных резюме с учетом параметров, выдвигаемых к кандидатам, и отбирать среди них наилучшие.

Таким образом, несмотря на все преимущества, которые предоставляют финансовому миру роботизированные технологии, встает вопрос востребованности финансистов, бухгалтеров и иных категорий банковских работников³⁴. Аналитическая компания MyPrivateBanking предвещает, что к 2025 г. под управлением роботов будет находиться 10% всех средств частных инвесторов³⁵, а Сбербанк планирует принимать 80% решений с опорой на искусственный интеллект уже к 2021 г., тем самым сократив штат своих сотрудников на десятки тысяч человек³⁶.

На сегодняшний день опасность замены затрагивает преимущественно позиции инвестиционных консультантов и брокеров. Уже сейчас компьютерные технологии прочно обосновались на бирже: помогают сформировать портфель и при необходимости своевременно изменить его наполнение. При этом инвестору вовсе не обязательно обладать широкими знаниями о рынке ценных бумаг или тонкостях инвестирования – автоматизированная технология все сделает сама. Кроме того, роботы лишены чувства азарта, которое часто сопровождает биржевых игроков, что гарантирует максимально разумный подход к трате располагаемых средств.

³² Банк UBS внедряет робота-консультанта по инвестициям. URL: <http://richwenews.com/business-and-finance/banks-and-investment-funds/692-bank-ubs-vnedryaet-robota-konsultanta-po-investitsiyam.html>. (дата обращения: 01.02.2017 г.)

³³ Сбербанк передаст работу 3 тыс. сотрудников роботам-юристам. URL: <http://www.rbc.ru/rbcfreenews/5877b2979a79478752358fb9?from=main>. (дата обращения: 03.01.2017 г.)

³⁴ Николаева А. Ю. Роботизация финансовых услуг как перспективное направление банковских инноваций // Материалы международной научной конференции молодых учёных-экономистов «Развитие современной экономики России» (20–21.04.2017, СПб). СПб.: Скифия-принт, 2017. С. 87

³⁵ MyPrivateBanking Research. Hybrid Robo-Advisors. 2016. URL: <http://www.myprivatebanking.com/article/report-hybrid-robo-advisors-2016>. (дата обращения: 03.01.2017 г.)

³⁶ Греф предсказал замену тысяч людей искусственным интеллектом в Сбербанке. URL: <http://www.rbc.ru/finances/08/09/2016/57d194e69a79470ff754a8ac?from=main>. (дата обращения: 01.01.2017 г.)

С другой стороны, сотрудничество с роботизированными помощниками не лишено тонких мест. Самое очевидное – предложенная машиной стратегия может оказаться неэффективной. Не исключается также риск взлома системы или же сбоя в работе встроенной в робота программы. В то же время нельзя полностью нивелировать и значение человеческого фактора. В случае возникновения на рынке чрезвычайной ситуации, способной ввергнуть инвестора в паническое состояние, робот не сможет «подставить плечо» или успокоить. Кроме того, каким бы глубоким не был анализ рынка и как бы старательно не учитывались все условия, выдвигаемые клиентом в отношении желаемого набора финансовых инструментов, искусственный разум не сможет обеспечить максимально персонализированный подход к формированию портфеля или стратегии. Ведь встречаются ситуации, когда сами инвесторы в полной мере не могут осознать или сформулировать ту цель, которую преследуют на фондовом рынке, и в таких обстоятельствах без общения с опытным консультантом, наделенным грамотным речевым, терминологическим и, отчасти, интуитивным аппаратом, не обойтись.

Кроме того, даже стабильное присутствие роботизированных технологий на фондовом рынке не исключает необходимость людей-специалистов данной же области занятости, что уже говорит о невозможности полноценной замены человеческого разума машинным. Использование же роботов в банковской среде пока находится лишь на стадии внедрения. Более того, сама сфера банковской деятельности не ограничивается исключительно работой с ценными бумагами, она гораздо шире и разнообразнее, а все существующие банковские операции просто не получится представить исключительно в формате стандартно заданных алгоритмов.

Кроме того, недавнее исследование консалтинговой группы McKinsey подтвердило, что с учетом применяемых в настоящее время технологий потенциал автоматизации сферы финансов и страхования не превышает 37%, что оставляет весомую долю работы сотрудникам, наделенным человеческим разумом. При этом основная сфера, подверженная автоматизации – это работа с массивами данных, подтверждение чему уже находило отражение в приведенных примерах банковской практики. Полярная же область, не признающая роботизации – это сфера управления, менеджмент³⁷. И такое разделение вполне обосновано: российские банки уже пытались заменить менеджеров-консультантов компьютеризированными прототипами, однако особого восторга пока не испытали. Привлечение подобного агрегата хоть и добавляет банкам опыта в общении с

³⁷ McKinsey Global Research. A Future That Works: Automation, Employment And Productivity. 2017. URL: http://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Global%20Themes/Digital%20Disruption/Harnessing%20automation%20for%20a%20future%20that%20works/MGI-A-future-that-works_Full-report.ashx. (дата обращения: 04.01.2017 г.)

роботизированными технологиями, но все еще находится на стадии эксперимента, не убеждая в собственной безопасности и эффективности³⁸.

Несмотря на наличие столь острой проблемы, все вышеперечисленное дает основание сделать вывод о том, что в ближайшем будущем спокойно и бесстрашно относиться к соседству компьютерных механизмов и не бояться поголовной смены состава банковских служащих.

3. Применение игровых компонентов в банковской деятельности (геймификация).

В рамках данной тенденции в банковском секторе активно развиваются элементы геймификации. В самом простом понимании, геймификация - это принцип внедрения игровых механик во всевозможные неигровые процессы. Ее идея в банковском бизнесе заключается в использовании дизайна, элементов и других компонентов игры для привлечения, обучения и удержания клиентов³⁹. При этом следует отличать игрофикацию от иных способов включения в банковское дело развлекательных элементов, а именно рекламного маркетинга и обычной визуализации⁴⁰.

Несмотря на то, что грани различий между тремя понятиями местами тонки, они есть и, в действительности, очень значимы. Так, маркетинговое мероприятие выражается преимущественно предоставлением скидок, выдачей призов или подарков, однако это лишь стандартные способы рекламы, исходом которой должно стать приобретение клиентом необходимых продуктов и услуг. Например, «открой вклад – получи iPad».

Визуализация же схожа с геймификацией присутствием приятных глазу, цветных анимированных дизайнов, без которых в наши дни крайне трудно представить себе мобильную игру или приложение. При этом стоит понимать, что наличие красивой картинки или графика для максимально наглядного отражения поступления и списания средств в результате проведенных клиентом операций с пластиковой картой – это тоже еще не геймификация.

Как ни удивительно, возможность использования геймификации напрямую зависит от понимания человеческой психологии. В основе этого инновационного принципа лежит способность подталкивать к действию, при этом делать это на регулярной основе, а не обязательное наличие какой-то игры, как следует из названия. Достигаться это может за счет введения рейтинговых систем, которые позволяют не только получать дополнительные

³⁸ Российские банки экспериментируют с роботами. URL: <http://www.vedomosti.ru/management/articles/2016/03/15/633536-rossiiskie-banki-eksperimentiruyut-robotami>. (дата обращения: 03.01.2017 г.)

³⁹ Николаева А. Ю. Геймификация в банковском секторе: инновация, доступная лишь клиентам? // Предпринимательство и реформы в России: тез. докл. XXIII международной конференции молодых ученых-экономистов (Санкт-Петербург, 9 декабря 2017 г.). СПб.: Издательство СПбГУ, 2017. С. 224.

⁴⁰ Игрофикация в секторе финансовых услуг. URL: https://arb.ru/b2b/trends/igrofikatsiya_v_sektore_finansovykh_uslug-9894719/. (дата обращения: 08.10.2017 г.)

бонусы от достижения или удержания лидерской позиции, но и поддерживают у клиентов-участников соревновательный дух.

Кроме того, геймификации свойственно за счет игровых компонентов побуждать пользователя оптимизировать свое поведение, менять стратегию в зависимости от меняющихся факторов. Стоит также отметить, что результатом всех действий в рамках процесса является не просто получение единичного продукта или услуги, а дальнейшее развитие цепочки сюжетов и событий. Именно в этих характеристиках заключаются главные отличия такого понятия, как «геймификация».

Банковский сектор может использовать геймификацию с целью захватить интерес и внимание клиента, тем самым «приклеив» его к себе и своим продуктам, а значит и обеспечив себе целый ряд преимуществ⁴¹. К таковым можно отнести:

- 1) возможность продвижения новых продуктов и сервисов;
- 2) повышение информированности пользователей о действующих акциях и программах;
- 3) привлечение молодой аудитории и выстраивание с ними финансовых отношений на ранней стадии (в силу большой заинтересованности нынешней молодежи гаджетами и информационными технологиями);
- 4) увеличение кросс-продаж;
- 5) снижение затрат на привлечение новых клиентов;
- 6) расширение клиентской базы,
- 7) достижение статуса «передового и современного банка», усиление авторитета на рынке и т.д.⁴².

При этом неверным будет думать, что игрофикация выгодна лишь стороне, ее предлагающей. Банковские клиенты получают свои плюсы, в числе которых:

- 1) расширение представления о банковских продуктах и услугах и, как следствие, более активное их использование;
- 2) обретение дополнительного источника финансового образования, повышение финансовой грамотности;
- 3) получение персонализированных предложений и иных выгод;
- 4) укрепление отношений с банком;
- 5) понимание собственного финансового положения и усиление внутренней мотивации и т.д.⁴³.

⁴¹ Николаева А. Ю. Геймификация в банковском секторе: инновация, доступная лишь клиентам? // Предпринимательство и реформы в России: тез. докл. XXIII международной конференции молодых ученых-экономистов (Санкт-Петербург, 9 декабря 2017 г.). СПб.: Издательство СПбГУ, 2017. С. 224.

⁴² Gamification in Banking: From Transactions to Experiences. URL: <https://letstalkpayments.com/gamification-in-banking-from-transactions-to-experiences/>. (дата обращения: 10.10.2017 г.)

Существует несколько механизмов использования геймификации в банковской работе⁴⁴:

- многоступенчатые квесты для клиентов, включающие работу с разноплановыми продуктами и услугами банка;
- создание простых полезных сервисов с элементами игры: например, накопление на цели, которые заменяют одна другую и становятся все труднодоступнее;
- промо-игры, сообщающие о новых продуктах в развлекающей форме: их главная цель – создание позитивной ассоциации у пользователя с конкретным банком, «вовлечение через развлечение».

В первое время на отечественном рынке к геймификации относили и приложения с начислением бонусных баллов (или миль) в рамках программ лояльности, однако сейчас становится понятно, что это было довольно громким заявлением. Разобравшись в сути подобных программ, можно видеть, что основной их принцип сводится к повторяющимся функциям, а именно начислению баллов (преимущественно, за счет оплаты покупок безналичным способом) и возможности их использования при совершении последующих покупок. Несмотря на визуальную привлекательность некоторых из них (например, программа «Спасибо» от «Сбербанка»), остаются неучтенными ключевые принципы игрофикации: нет взаимодействия с иными банковскими продуктами, нет потенциальной цепочки событий или рейтинговой системы, способной выступить стимулом к поддержанию конкуренции и увеличению активности использования сервиса. По этой причине, в ряде случаев у клиентов пропадает мотивация и, как следствие, интерес к продукту, как случилось с наделенным игровыми механизмами «Activity-счетом» от «Альфа-Банка», довольно уверенно заявившем о себе⁴⁵.

Какие же используемые на практике банковские сервисы можно считать примерами успешной геймификации? К сожалению, российский банковский сектор пока не может похвастаться разработкой или применением полноценной геймифицированной технологии. В этом вопросе можно опираться на опыт зарубежных стран, в частности, на болгарский DSK Bank и его DSK Gameo⁴⁶. Это красочное приложение позволяет задавать цели

⁴³ The Gamification of Retail Banking Services. URL: <https://thefinancialbrand.com/25728/gamification-in-retail-banking/>. (дата обращения: 10.10.2017 г.)

⁴⁴ Бикмухаметова К., Политунов А., Репина Н. Г. Геймификация в банковской сфере // Новое поколение. 2016. №9. С. 28-33

⁴⁵ Как Альфа-Банк потерял Activity-клиентов. URL: <https://www.iphones.ru/iNotes/396771/>. (дата обращения: 09.10.2017 г.)

⁴⁶ Банка ДСК. DSK Gameo. URL: <https://dskbank.bg/%D0%B8%D0%BD%D0%B4%D0%B8%D0%B2%D0%B8%D0%B4%D1%83%D0%B0%D0%B%D0%BD%D0%B8-%D0%BA%D0%BB%D0%B8%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B8/%D0%B4%D1%81%D0%BA-%D0%B4%D0%B8%D1%80%D0%B5%D0%BA%D1%82/%D0%BC%D0%BE%D0%B1%D0%B8%D0%BB%D0%>

финансового характера и в дальнейшем отмечать постепенное движение к ним, не забывая мотивировать регулярными напоминаниями на экране телефона и параллельно предоставлять информациях об иных продуктах банка. Достижение цели сопровождается ростом рейтинга, получением бонусных наград и шутливой изображения полного бокала шампанского.

Еще одним примером способен служить Rabobank (Нидерланды) и его Rabobank Mortgage File, созданный для упрощения механизма получения ипотечного кредита. Банк решил представить предстоящую клиенту процедуру в виде последовательности этапов, таких как «Тип ипотечной программы», «Процентная ставка» и т.д., содержащих в себе ряд действий, требующих обязательного прохождения. Каждому шагу присвоен отличительный значок, который превращается в «галочку» и активирует действия следующей ступени, как только пользователь его преодолевает.

Изучая практическое применение исследуемого новшества, нетрудно заметить, что основные банковские разработки в направлении геймификации связаны с клиентским сектором. Тем не менее, присутствует тенденция опробования подобного принципа и во внутренних структурах банка: она способствует повышению заинтересованности в совершенствовании профессиональной деятельности и дополнительной мотивации работников. Для банка такое новшество выступает уже качественно новой технологической инновацией⁴⁷.

Причины, по которым внедрение геймификации в корпоративную среду сможет быть действительно полезно банку – это потребность в получении своевременной обратной связи и решение вопроса о построении в офисах единого комфортного пространства, которое особенно актуально для менеджеров по продажам и обслуживанию, занимающихся непосредственно работой с клиентами. Одновременно с этим возможно решить проблему признания: за счет рейтинговой составляющей, продуктивность работы сотрудника не останется незамеченной начальством, а остальным послужит хорошим мотивационным примером. Кроме того, перестанет быть камнем преткновения вопрос освоения работником соответствующих навыков, особенно для новичков в банковском деле: игровые механизмы сделают этот процесс проще и приятнее.

BD%D0%B8-%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%BB%D0%BE%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F/dsk-gameo/.
(дата обращения: 15.10.2017 г.)

⁴⁷ Николаева А. Ю. Геймификация в банковском секторе: инновация, доступная лишь клиентам? // Предпринимательство и реформы в России: тез. докл. XXIII международной конференции молодых ученых-экономистов (Санкт-Петербург, 9 декабря 2017 г.). СПб.: Издательство СПбГУ, 2017. С. 224.

Согласно исследованиям экспертов компании Gartner⁴⁸, для реализации успеха принципов игрофикации в любой бизнес-среде, в т. ч. и банковской, важно присутствие ряда существенных положений:

- 1) встраивание геймификации только в те процессы, которые связаны с конкретными бизнес-целями, не допускать обобщенных или абстрактных направлений;
- 2) технологическая разработка, построенная на принципе геймизации, должна восприниматься сотрудниками максимально естественно, выступать в качестве фонового процесса;
- 3) дизайнерские решения должны быть грамотными, а интерфейс сбалансированным, неперегруженным графическими элементами или информацией: это позволит не отвлекать внимание сотрудника от необходимых аспектов работы, но в то же время будет поддерживать его интерес.

Одним из первых в нашей стране практической реализацией внедрения элементов геймификации во внутренние подразделения банков занялся Центр Финансовых Технологий (ЦФТ)⁴⁹, чья деятельность в первую очередь направлена на содействие инновационному развитию посредством автоматизации бизнес-процессов банков и иных субъектов финансового сектора. Их разработки представлены сразу несколькими вариантами⁵⁰.

Вариант 1. Позволяет банковскому работнику в специальном окне системы видеть список совершаемых им действий и размер начисляемых за них баллов. Здесь также находит отражение информация об отставании от лидера (в процентном выражении) и скорость движения к недостающим баллам, являющуюся аналогом показателя роста опыта. Данная программа позволяет сотруднику качественно и без помех выполнять свои должностные обязанности, одновременно ощущая себя вовлеченным в некий игровой процесс. При этом настройки системы подобны конструктору, поскольку предоставляет банку возможность собрать нужный именно ему интерфейс, дополнительно включив цветовые индикаторы для отображения совокупной оценки работы сотрудника или другие опции.

Вариант 2. Является узкоспециализированным, поскольку направлен на решение единственной задачи – повысить скорость выполнения сотрудниками своих функций. Достигается оно с помощью таймера, высвечивающего время реализации каждого из процессов. Особенно актуальной данная разработка должна стать для менеджеров, занятых непосредственно обслуживанием клиентов.

⁴⁸ CFT Times. Настоящее будущее банков. Информационно-аналитический альманах. 2014. №2. С.12-13

⁴⁹ Группа компаний Центр Финансовых Технологий. URL: <http://group.cft.ru/company-group/Pages/index.aspx/>. (дата обращения: 09.10.2017 г.)

⁵⁰ Николаева А. Ю. Геймификация в банковском секторе: инновация, доступная лишь клиентам? // Предпринимательство и реформы в России: тез. докл. XXIII международной конференции молодых ученых-экономистов (Санкт-Петербург, 9 декабря 2017 г.). СПб.: Издательство СПбГУ, 2017. С. 224.

При этом разработчики уверяют, что программу стоит рассматривать с позиции исключительно «подсказчика», занимающегося благим делом – определением временного интервала, затрачиваемого на выполнение операций с последующим графическим отражением результатов для большей наглядности. В то же время, несмотря на добрые намерения создателей, можно высказать опасения относительно столь же позитивного впечатления от применения метода на практике. В силу особенностей характера и душевной организации каждого конкретного человека, следует быть готовым к тому, что подобный инструмент может лишь усугублять ситуацию, загоняя сотрудника в рамки, что не получится нивелировать даже наличием игровых атрибутов.

Вариант 3. Признан ЦФТ наиболее универсальным, так как снабжен выбором уровня сложности и учитывает практически все элементы дизайна предыдущих вариантов (баллы, статусы, цветовые индикаторы и т.д.). Система отображает количество баллов, полученных сотрудниками в течение дня, месяца или иного срока. При желании на экран можно вывести и таймер, как дополнительный источник мотивации. Именно этот вариант тестировался в самом Центре и оставил у работников приятное впечатление от использования⁵¹.

Все вышесказанное позволяет сделать вывод о том, что геймификация в банках имеет широкий потенциал внедрения, ведь с ее помощью можно выстроить устойчивые взаимоотношения как с пользователями финансовых услуг, так и с самими банковскими сотрудниками.

4. Расширение использования технологии BigData

Big Data представляет собой технологию хранения и обработки больших объемов данных. В банковском секторе они представлены персональными сведениями о клиентах, информацией о кредитных портфелях и портфелях, находящихся в доверительном управлении кредитной организации, данные о соблюдаемых нормативах Центрального Банка и т. д. Инструменты и методы, входящие в данную технологию, призваны структурировать многообразия данных и представлять их единым массивом. С помощью обработанных подобным образом сведений банку легче принимать управленческие решения и достигать поставленных целей.

Компанией McKinsey представлен перечень методов, применяемых при использовании Big Data. Среди них:

1) Data mining

Пожалуй, может быть признан ведущим методом Big Data, поскольку вбирает в себя ряд указанных ниже (в частности, различные методы анализа и построения моделей);

⁵¹ CFT Times. Настоящее будущее банков. Информационно-аналитический альманах. 2014. №2. С.12-13

процесс предусматривает нахождение, раскрытие новых знаний в имеющейся базе, некий ее интеллектуальный анализ.

В отношении банковского сектора метод способен проводить сегментацию клиентов, выявлять и предупреждать мошеннические операции (основываясь на обработке аналогичных событий прошлого), изучать поведение потребителей банковских услуг, а также формировать прогнозы (например, относительно количественного изменения этих самых пользователей).

2) *краудсорсинг* (выражается в сборе сведений посредством «сил толпы», большой группы незнакомых людей, процедура проводится преимущественно с привлечением сети Интернет);

3) *визуализация* (представление данных в формате анимаций, диаграмм и иных форм креативного изображения, способствующее формированию выводов; основное преимущество метода в его наглядности, что способствует наибольшему пониманию и усвоению результатов проведенной обработки; эти же результаты, к слову, могут быть задействованы в последующем анализе);

4) *машинное обучение* (имеет выражение в моделировании алгоритмов и принятии интеллектуальных решений по итогам обработки имеющихся данных);

5) *пространственный и кластерный анализы;*

6) *построение прогнозных и регрессионных моделей;*

7) *классификация сведений, выработка алгоритмов и другие*⁵².

В России рынок использования Big Data на четверть формируется финансовым сектором⁵³. Получение банками преимуществ от столь активной работы с технологией за счет тщательной обработки первоначальных сведений выражается не только в лучшей осведомленности о своем внутреннем и внешнем состоянии и вытекающей из этого возможности грамотного проведения предупредительных мероприятий. Банки стараются монетизировать данные, решая за счет использования методов Big Data ключевой проблемы – ощутимых объемов расходов на хранение необходимых массивов. Полученные по итогам анализов сведения чаще всего находят свое применение при разработке персонализированных банковских продуктов или же заключении операций на условиях, учитывающих индивидуальные особенности запрашивающей стороны.

⁵² McKinsey Global Institute. Big data: The next frontier for innovation, competition and productivity. 2011. P.27-31. URL: https://bigdatawg.nist.gov/pdf/MGI_big_data_full_report.pdf. (дата обращения: 14.11.2017 г.)

⁵³ IDC: Большие данные в финансовой отрасли: обзор и оценка перспектив развития мирового и российского рынков, 2016. С.9. URL: <http://docplayer.ru/34410744-Bolshie-dannye-v-finansovoy-otrasli-obzor-i-ocenka-perspektiv-razvitiya-mirovogo-i-rossiyskogo-rynkov.html>. (дата обращения: 14.11.2017 г.)

Однако потребность в оптимизации затрат – не единственная причина внедрения в банках технологий обработки данных. С иными задачами, решаемыми ведущими российскими банками посредством Big Data, можно ознакомиться в таб. 2.1.

Таблица 2.1.

Задачи, решаемые банковским сектором с применением Big Data*

Банк	Используемые программы и технологии	Решаемые задачи
Сбербанк	Teradata, Cloudera Hadoop, Impala, Zettaset, Hadoop, HBase, специализированные базы данных (Neo4j, MongoDB и т.д.) и собственные решения в области Data Mining, predictive/prescriptive-аналитики.	1) качественное обслуживание клиентов; 2) управление банковскими рисками и борьба с мошенничеством; 3) сегментация потребителей услуг и оценка их кредитоспособности; 4) управление персоналом; 5) прогнозирование очередей в отделениях; 6) расчет бонусов для сотрудников; 7) иные задачи.
ВТБ24	Teradata, SAS Visual Analytics и SAS Marketing Optimizer	1) сегментация и управление оттоком клиентов; 2) формирование финансовой отчетности; 3) анализ отзывов в социальных сетях и на форумах.
Альфа-банк	Oracle Exadata, Oracle Big Data Appliance и фреймворк Hadoop	1) анализ социальных сетей и поведения пользователей сайта; 2) оценки кредитоспособности клиентов; 3) прогнозирование оттока клиентов; 4) разработка индивидуальных продуктовых предложений. <i>Дополнительные возможности монетизации данных:</i> анализ линейки продуктов и предиктивный анализ поведения клиентов.
Тинькофф Банк	EMC Greenplum, SAS Visual Analytics и Hadoop	1) управление рисками; 2) анализ потребностей потенциальных и существующих клиентов; 3) оценка кредитоспособности клиентов; 4) маркетинг.
Газпромбанк	Нет сведений	1) оценка кредитоспособности клиентов и доскоринговая проверка репутации потенциальных заемщиков; 2) управление рисками и борьба с мошенничеством; 3) формирование финансовой отчетности; 4) персонализация предложений и другие задачи.
Уралсиб	IBM Contact Optimization	Анализ результатов маркетинговых компаний
Уральский банк реконструкции и развития (УБРиР)	SAP Business Communication Management	Создание персонализированных кредитных предложений

*Составлено по:

1. Как устроен рынок Big Data в России. - URL: <http://rb.ru/howto/big-data-in-russia/>. (дата обращения: 12.11.2017 г.)
2. Что такое Big Data: собрали все самое важное о больших данных. URL: <https://rb.ru/howto/что-такое-big-data/>. (дата обращения: 12.11.2017 г.)
3. IDC: Большие данные в финансовой отрасли: обзор и оценка перспектив развития мирового и российского рынков, 2016. С.9. URL: <http://docplayer.ru/34410744-Bolshie-dannye-v-finansovoy-otrasli-obzor-i-ocenka-perspektiv-razvitiya-mirovogo-i-rossiyskogo-rynkov.html>. (дата обращения: 14.11.2017 г.)

Перечень банков, прибегающих к монетизации собранных в базах данных сведений, не ограничивается представленной таблицей. Аналогичные проекты также ведутся в Райффайзенбанке, Ситибанке и других⁵⁴.

Любопытно, что Сбербанк решил пойти несколько дальше и не только использовать хранимые массивы данных в рамках своих подразделений, но и продавать их на сторону⁵⁵. При этом продаже подлежат статистические и прогнозные модели, т.е. обезличенные сведения о клиентах банка. Заинтересованы в таких сведениях всевозможные организации и торговые сети: например, анализ полученной информации позволит компаниям иметь представление об основных маршрутах передвижения человека, привычных местах обеда или шопинга, что поможет определиться с выбором месторасположения нового магазина сети или принять иное релевантное решение.

Как можно отметить, введение повсеместного использования банками технологии Big Data способно привести к получению новых источников доходных поступлений, удержать (в случае с соперничеством с финтех-компаниями) или нарастить клиентскую базу, добиться повышения качества и скорости проводимых операций.

В то же время, инновация требует учитывать отдельный нюанс, который кроется больше в психологическом и нравственном аспекте, нежели лежит в плоскости экономики. Дело в том, что столь крепкое вхождение цифровых технологий и электронных процессов в повседневную жизнь, потребовавшее соответствующей перестройки банковской системы, способно отразиться на потребителях банковских услуг с точки зрения психологии и нравственности. Непрерывно совершенствующиеся способности банков все четче выстраивать маршруты движения своих клиентов, прогнозировать их расходы и оказывать финансовую помощь в первый же момент высказывания такого пожелания вызывают ассоциации с усиливающимся внешним контролем. Теряется ощущение безопасности, и по этой причине ряд экономически образованных пользователей банковских услуг старается оставаться верным лишь традиционным банковским операциям и способам взаимодействия с кредитными организациями: без привязки к мобильным устройствам и иным девайсам.

Данная проблема хоть и носит нематериальный характер, все же не может сбрасываться со счетов, ведь от человеческой психологии и иных элементов интуитивно-чувственного восприятия пусть и не напрямую, но зависит спрос на банковские продукты и услуги. Тем не менее, неторопливое развитие инновационного направления отечественного

⁵⁴ Big Data в российских банках. Начало большого пути. URL: <https://www.itweek.ru/idea/article/detail.php?ID=176526rb.ru/howto/chto-takoe-big-data/>. (дата обращения: 15.11.2017 г.)

⁵⁵ Продажа данных клиентов Сбербанка, как новый способ монетизации. URL: <http://my-sberonline.ru/87-prodazha-dannyh-klientov-sberbanka-kak-novyy-sposob-monetizacii.html>. (дата обращения: 16.11.2017 г.)

банковского сектора дает повод надеяться на благоприятное урегулирование этого вопроса в долгосрочной перспективе.

5. Повышение роли управления инновационным риском в результате активизации инновационной банковской деятельности

Активное развитие инновационного направления работы формирует у кредитных организаций повышенное внимание к вопросу инновационного риска и, как следствие, вопросу совершенствования управления риском ведения инновационной деятельности. В результате, потребность в эффективном риск-менеджменте становится одной из важнейших в современных условиях функционирования банковской отрасли, что требует более глубокого рассмотрения в рамках работы.

Таким образом, усиление отраслевой конкуренции способствуют появлению у крупнейших представителей отечественного банковского сектора инновационных разработок: технологии Big Data, автоматизированных процессов, геймификационных элементов и процессов. Каждое из нововведений, при грамотном его использовании, служит источником потенциального (а местами уже и реального) преимущества банка, что особенно важно в условиях все возрастающей конкуренции в данном экономическом сегменте. В то же время, совместно с новейшими технологиями, призванными модернизировать банковские процессы и расширять ассортимент предоставляемых продуктов и услуг, формируются потребности в совершенствовании управленческих процессов и, в частности, процессов управления инновационным риском.

§ 2.2. Управление инновационным риском как важная составляющая инновационной банковской деятельности

Инновационная деятельность характеризуется созданием и введением в банковскую работу передовых разработок, призванных совершенствовать продуктовую линейку, технологические и организационные процессы. В силу новизны, слабой степени практического внедрения или низкой осведомленности о потенциальных эксплуатационных проблемах, инновации являются прямыми носителями рисков: как уже известных данному сектору экономики, так и совершенно новых для всего рынка. Ключевым в подобной ситуации выступает инновационный риск, требующий не только эффективного управления со стороны менеджмента, но и грамотного понимания его сущности как таковой.

Трактовок термина «инновационный риск» / «риск инновации» в литературе встречается немного – сказывается слабая проработанность в области инноваций российского законодательства, на которое часто опираются при формулировании

определения, а также неоднозначное понимание самого термина «риск». Весомая же доля представленных определений относится к рискам реализуемых с привлечением банков инновационных проектов, т.е. рассмотрения банка с позиции участника инновационной деятельности, а не ее непосредственного инициатора, что несколько не соответствует тематике нашей работы. В то же время, эти обстоятельства позволяют сформировать собственную точку зрения на исследуемую проблему.

Куликова Е. Е.⁵⁶ определяет «риск в инновационной деятельности» как совокупность политических, экономических, экологических и иных категорий последствий, способных реализоваться вследствие принятых в условиях неопределенности в рамках инновационной деятельности управленческих решений.

Значимым фактором в данном толковании выступает упоминание разнородности последствий, которые потенциально могут проявиться. Чаще всего по отношению к негативным последствиям реализации риска (и не только в банковской сфере) упоминают финансовый аспект: снижение абсолютных и относительных показателей хозяйственно-экономической деятельности, рост издержек или сокращение доходных поступлений и т. п. В то же время, нельзя полностью исключить и иные варианты последствий, порой не столь явно завязанных на финансовом результате: сокращение количества рабочих мест, возникновение этических конфликтов в коллективе и другие.

В остальном определение Куликовой Е. Е. представляет собой больше обобщенное понятие риска с подстройкой его под инновационную деятельность, нежели желаемую трактовку исключительно инновационного риска. Причина в том, что каждый риск, не обязательно инновационный, возникает вследствие принятия несоответствующих обстоятельствам решений менеджмента организации. И, безусловно, все эти решения появляются в условиях неопределенности – в этом и заключается одна из отличительных черт риска как такового.

Еще одно определение, достойное внимания, встретилось в работе Ерошкина Ю. В.⁵⁷. Согласно его точке зрения, «риск инновационной деятельности» есть «вероятность нежелательного отклонения от целевых установок внедрения новых продуктов (услуг), которые ставит банк в своем развитии на текущий и стратегический период времени». Таким образом, автор предлагает в качестве параметра, определяющего риск, использовать сопоставление фактических и плановых показателей, полученных в результате введения инновации в банковское пользование. При этом важно отметить, что задаваемые кредитной организацией цели, подверженные модернизации посредством инноваций, могут носить как

⁵⁶ Куликова Е. Е. Управление рисками. Инновационный аспект. М.: Бератор-Паблишинг, 2008. С. 10

⁵⁷ Ерошкин Ю. В. Совершенствование управления рисками инновационной деятельности коммерческих банков.: дис. канд. экон. наук. Самара, 2015. С.40.

текущий характер, т.е. быть неким эквивалентом организационных или функциональных стратегий, так характер и стратегический, ориентируясь в своей формулировке на те направления, которые приняты в качестве основополагающих на долгосрочную перспективу.

Факт упоминания в определении Ерошкина Ю. В. стратегических параметров позволяет обрести качественно новый взгляд на инновационную деятельность: она не просто призвана помочь банку соответствовать вечно меняющимся требованиям рынка и оставаться востребованным среди клиентов, но и «работать на перспективу» в постоянном режиме, позволяя со временем лишь наращивать конкурентные преимущества.

В силу выясненных обстоятельств, определение Ерошкина Ю. В. является более предпочтительным, поскольку позволяет сформировать более полное мнение об особенностях риска инноваций в сравнении с иными представителями рискового множества, а также косвенно раскрывает причины использования организациями инновационных разработок.

Несмотря на то, что сложности и неопределенности ведения инновационной деятельности отражает инновационный риск, он состоит из большого числа рисков более специализированных, зависящих от конкретного вида инновационного процесса или продукта. По этой причине риск инновационной деятельности можно рассматривать с позиции собирательного определения, включающего в себя ряд иных рисков, комбинация и пропорции которых варьируются в зависимости от конкретной ситуации.

Схему подобных риск-элементов привела Куликова Е.Е.⁵⁸ (рис. 2.2). Несмотря на то, что посвящена она предприятиям, а не банковскому сектору исключительно, есть возможность заметить ряд интересных положений.

⁵⁸ Куликова Е. Е. Управление рисками. Инновационный аспект. М.: Бератор-Паблишинг, 2008. С. 10

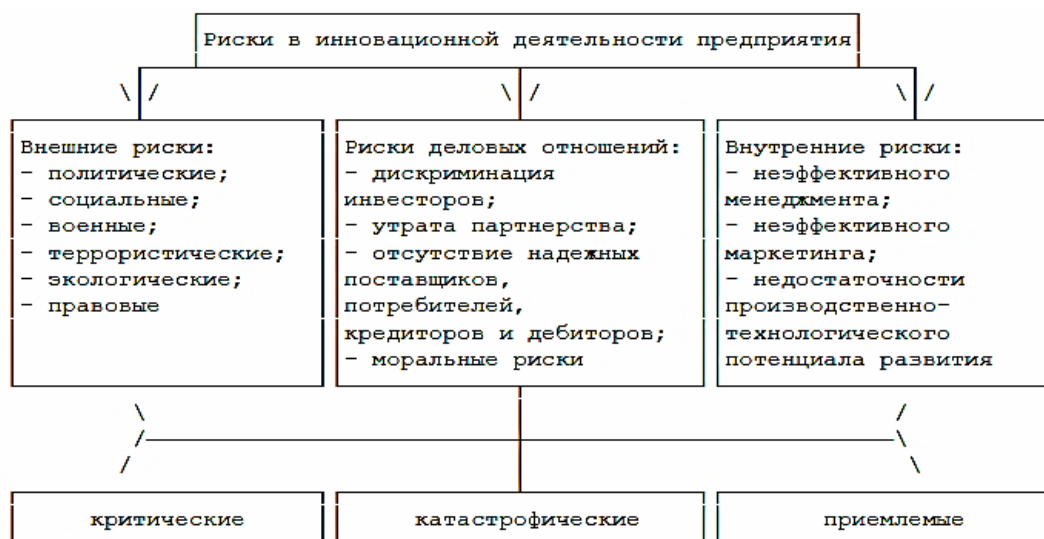


Рис 2.2. Классификация рисков в инновационной деятельности

Источник: Куликова Е. Е. Управление рисками. Инновационный аспект. М.: Бератор-Публишинг, 2008. 112 с.

Автор разделяет компоненты риска инновационной деятельности на несколько групп: внешние риски, внутренние риски и риски деловых отношений. Любопытно, что риски деловых отношений располагаются между внутренними и внешними, словно говоря о пересечении двух этих сфер. В действительности, такое предположение нельзя назвать необоснованным, ведь положение организации (в том числе кредитной) на рынке зависит как от ее личных параметров работы (т.е. внутренних факторов), так и от отношения рынка, сформированного под воздействием конкуренции, СМИ и т.д. (т.е. внешних факторов). Именно эти сферы и являются генераторами соответствующих рисков.

В качестве последующего параметра разграничения возникающих рисков представлен вариант систематизирования их по величине создаваемых последствий. К сожалению, из построения самой схемы, а также комментариев к ней, описанных в первоисточнике, не совсем ясно, подразумевается выбор этой категории в качестве следующего шага после определения группы риска в инновационной деятельности, или же показана прямая связь группы и категории.

Почему вариант рассмотрения прямой связи не исключается? Если исходить из того, что на внутренние риски организация имеет способность повлиять за счет корректировки системы риск-менеджмента, создания необходимых резервов, а также применения иных инструментов регулирования, то потенциальные потери можно признавать приемлемыми. Сказать аналогичного о рисках, возникающих из-за внешней среды, не представляется возможным: к таким рискам очень тяжело подготовиться заранее, поэтому ключевым параметров выживания в случае реализации одного из них выступает лишь умение самого предприятия быстро приспособиться к изменившимся условиям функционирования. Этот

факт и позволяет приравнивать возникающие вследствие внешнего воздействия издержки к критическим.

Безусловно, наши трактовки имеют право на существование, однако не помогают приблизиться к тому смыслу, который закладывался Куликовой Е. Е. в действительности.

Кох Л. В.⁵⁹ предложено разделение рисков в соответствии с влиянием, оказываемым инновационной составляющей банковской работы:

- 1) *положительное*, если по итогам введения инновации в эксплуатацию наблюдается снижение рискового воздействия;
- 2) *отрицательное*, если по итогам введения инновации в эксплуатацию наблюдается усиление рискового воздействия;
- 3) *неопределенное*, если результат воздействия инновации будет зависеть от обстоятельств внешней среды, т.е. способствовать снижению риска при благоприятных экономических условиях и действовать в обратном направлении при противоположных характеристиках рынка).

В целом, вопрос структурирования инновационных рисков является достаточно сложным. Сказываются наличие многочисленных классифицирующих признаков, сложность идентификации вида и размера риска, имеющего место в процессе работы с конкретной инновацией. Кроме того, один и тот же риск может выливаться для банка разными последствиями в силу неоднородности своего проявления.

Факторы возникновения риска инновационной деятельности также разнообразны. К ним можно причислить:

- 1) рыночные факторы (например, отраслевые изменения);
- 2) качество информационной обеспеченности инновации, скорость и объем предоставления данных;
- 3) эффективно функционирующая организационная система банка;
- 4) недостаточная правовая защита инновационной деятельности и др.⁶⁰

Более подробное изложение соответствующих факторов было предложено Назаренко Г. В.⁶¹. (табл. 2.2):

⁵⁹ Кох Л.В. Принципы и механизмы повышения эффективности банковской деятельности на основе использования инноваций: автореф. дисс... д-ра экон. наук. Иваново, 2010. С.37.

⁶⁰ Капанова Л.Д., Гусев М.Ю. Управление инновационными рисками в банках в условиях модернизации банковской системы // Инвестиционная политика. 2011. № 41 (83). С. 40–41.

⁶¹ Назаренко Г. В. Развитие финансовых инноваций в банковском секторе России: дис. канд. экон. наук Ростов-на-Дону, 2014. С.97.

Таблица 2.2.

Факторы инновационного риска*

Группа факторов	Факторы инновационного риска
Изменение федерального (регионального) законодательства и рыночной конъюнктуры государства	Внесение поправок в налоговое, валютное законодательство
	Изменение процентных ставок
Конкурентная среда	Вероятность появления у конкурентов аналогичного продукта (услуги)
Маркетинговые решения	Неверное определение целевого сегмента рынка
	Необоснованное ценообразование
	Проведение неэффективной рекламной компании
Организационная среда	Низкий уровень квалификации сотрудников
	Риск утечки инсайдерской информации
	Несогласованность инновационных мероприятий

*Составлено по: Назаренко Г. В. Развитие финансовых инноваций в банковском секторе России: дис. канд. экон. наук Ростов-на-Дону, 2014. С.97.

Согласно точке зрения автора, подобные обстоятельства можно даже разделить на группы, зависящие от причин, их порождающих. Этот факт дополнительно подчеркивает обилие условий и ситуаций, способных спровоцировать возникновение или проявление рисков инновационной деятельности.

Тем не менее, даже несмотря на высокий уровень неопределенности при ведении инновационной деятельности и обилие факторов, провоцирующих инновационный риск, он должен регулироваться банковскими структурами. Таким образом, возникает проблема построения качественного инновационного риск-менеджмента.

Процедуру по управлению рисками иначе называют риск-менеджментом. Его суть заключается в координации проводимых в отношении риска действий по руководству и управлению кредитной организацией. Именно с таким толкованием знакомит нас Государственный стандарт РФ "Менеджмент риска. Термины и определения"⁶². В нем же можно найти определение системе риск-менеджмента: она рассматривается как набор элементов внутриорганизационной управленческой системы в отношении менеджмента риска. К сожалению, данные определения нельзя признать особо разъясняющими, поскольку говорят они исключительно о необходимости управления, но в рамках рискованного аспекта.

В качестве опорного определения управления инновационным риском можно рассматривать вариант, предложенный Куликовой Е. Е.: управление риском инновационной деятельности есть «совокупность аналитических, организационно-экономических, финансовых мероприятий, направленных на своевременное выявление, оценку, предупреждение, контроль событий часто случайного и непредсказуемого свойства и минимизацию последствий для предприятия»⁶³.

⁶² Государственный стандарт РФ ГОСТ Р 51897-2002 "Менеджмент риска. Термины и определения"

⁶³ Куликова Е. Е., Управление рисками. Инновационный аспект. М.: Бератор-Пабблишинг, 2008. С.10.

Данная трактовка тесно связана с процессом инновационного риск-менеджмента, который включает в себя ряд последовательных этапов⁶⁴:

1. Определение цели управления риском (или его структурным элементом в лице риска, входящего в совокупность инновационного); выдвижение задач, способствующих ее достижению.

Целью банка способно служить достижение статуса «инновационного», т.е. реализация инновационного направления деятельности в качестве ведущего для организации.

2. Выявление порождающих инновационный риск факторов, включающее в себя помимо установления ситуаций, способных оказать негативное влияние на деятельность банка, еще и подробное описание тех рисков, причинами появления которых они способны стать.

3. Оценка риска.

Данная ступень ориентирована на проведение всевозможных форм анализа установленной ранее совокупности рисков, определение уровня ее угрозы. При этом следует сделать оговорку о том, что в отношении сущности понятия «уровень инновационного риска» хотелось бы разделить мнение Назаренко Г. В., которая говорит о нем как об оценках «степени неуверенности в достижимости цели инновационной эволюции банка и потерь, обусловленных отклонением от намеченной цели»⁶⁵.

4. Разработка и проведение превентивных мероприятий или устранение последствий реализации рисков.

Суть данного этапа напрямую зависит от варианта развития событий, а именно наличия факта проявления анализируемого риска. В случае с риском ведения инновационной деятельности, проявление может случиться в отношении одного из рисков исследуемой совокупности.

Обобщенная картина методов управления рисками применительно ко всем субъектам экономической деятельности в схематичной форме была предложена Дорман В. Н. и Соколовой О.С. (рис. 2.3).

⁶⁴ Прим.: подразумевается процедура управления инновационным риском, который представлен набором рисков; в связи с этим, цель риск-менеджмента сопряжена с риском инновационной деятельности, а, например, анализ будет проводиться по отношению ко всем рискам, включенным в набор инновационного

⁶⁵ Назаренко Г. В. Развитие финансовых инноваций в банковском секторе России: дис. канд. экон. наук Ростов-на-Дону, 2014. С.93



Рис 2.3. Основные инструменты реализации методов управления рисками

Источник: Дорман В.Н., Соколова О.С. Хеджирование – как перспективный инструмент управления рыночными рисками // Управление рисками. 2007. № 41 (281). С. 56.

Все методы поделены на 4 группы в зависимости от выбранного макета поведения организации. Инструменты при этом в рамках каждого блока свои: от стандартного внутреннего мониторинга до страхования с привлечением сторонних компаний. По мнению авторов, самым сложным из них выступает хеджирование, поскольку предусматривает использование производных финансовых инструментов. Наиболее распространенным же в действующей экономической практике признается применение лимитирования.

Если говорить о возможности использования представленных методов и инструментов в рамках инновационной деятельности банков, то ряд из них трудно реализуем в этих условиях, что оголяет очередную проблему в данном сегменте рынка. Так, отказ от риска возможен лишь при прекращении внедрения инновационных разработок, что лишает смысла все инновационное направление банковской работы.

Сложности способны возникнуть и в результате применения такого способа управления риском как диверсификация. Инструмент призван перераспределять совокупный

риск и, как следствие, снижать величину показателя на единицу продукта/технологии/и т.д. Однако в нашем случае увеличение числа применяемых в банковской деятельности инновационных разработок, выступающих основным рисксодержащим элементом, преимущественно сопряжено с увеличением итоговой рискованной величины, ведь каждая инновация является источником разнохарактерных рисков. За счет этого расширяется спектр потенциально возможных последствий и растет объем издержек на предупреждение каждого из них.

Таким образом, в качестве ведущих предупредительных мероприятий применительно к риску ведения инновационной деятельности рассматриваются: создание банком резервов; страхование риска с помощью сторонних страховых организаций или же лимитирование, выраженное в ограничении размеров издержек, приходящихся на введение в эксплуатацию отдельного инновационного объекта.

5. Определение эффективности принятых решений и соответствия полученных результатов заявленным целям. В случае необходимости, внесение корректировок для совершенствования механизмов инновационного риск-менеджмента.

Кроме того, на протяжении всех этапов управления необходимо осуществлять мониторинговые операции, которые способствуют выявлению риска на более ранних этапах и тем самым повышают вероятность положительного разрешения возникающей проблемы. Аналогичное поведение необходимо в отношении контрольных мероприятий: сотрудникам кредитной организации, особенно в процессе ведения инновационной деятельности, на постоянной основе требуется связь с контрольными органами, а также присутствие каналов обратной связи.

В схематичном виде процесс управления риском инновационной деятельности можно изобразить следующим образом (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Процесс управления инновационным риском

Составлено автором

Следует обратить внимание на ряд характерных признаков этой схемы. В первую очередь, форма круга, которая говорит о возобновляемости и непрерывности процесса. Повторяющееся воспроизведение этапов символизирует динамику, т.е. внесение регулярных изменений и дополнений в процесс инновационного менеджмента, требующих дальнейшего апробирования посредством повторного выполнения знакомых операций. Помимо этого, круговая форма говорит о тесной связи рассматриваемых стадий, о дополнении и грамотном продолжении друг друга.

Кроме того, по положению этапов нельзя сказать однозначно, какой из них является в обязательном порядке первостепенным. Отсутствие так называемого «старта» сигнализирует о необходимости рассматривать систему как единое целое, а ее этапы – как структурные взаимосвязанные элементы, составляющими процесс управления. В силу этого, возникновение в ходе ведения инновационной деятельности дополнительного риска, сонаправленного с одним из уже контролируемых кредитной организацией, позволит начать работу по управлению им без повторного определения цели и задач.

Помимо этого, операциям мониторинга и контроля отводится центральное место в схеме. Во-первых, по причине того, что они являются неким связующим звеном для всех этапов, присутствуя повсеместно и обеспечивая регулярное наблюдение за протекающими

процессами управления и получаемыми результатами. На графике это демонстрируют стрелочки, идущие к каждому из включенных этапов.

Во-вторых, за счет значимости для системы инновационного менеджмента, мероприятия мониторингового характера следует рассматривать в качестве опорных, поскольку именно от качественной системы контроля зависит успех в работе с рисками. Более того, инновационному риску контроль необходим особенно тщательный в силу его многоаспектности, что порождает дополнительные сложности в работе и усиливает потребность в мониторинговых операциях.

Итак, потребность в развитии управления инновационным риском в банках является актуальной, поскольку, судя по имеющимся тенденциям рынка, с каждым годом зависимость от передовых информационно-цифровых разработок будет лишь увеличиваться. Кроме того, грамотно выстроенная система риск-менеджмента позволит достичь более эффективного использования внедряемых технологий, тем самым способствуя достижению банками ключевых целей применения инноваций: сохранению лидирующего положения в финансовом секторе в ходе борьбы с финтех-компаниями, наращению конкурентных преимуществ, увеличению доходных поступлений и т. д.

Глава 3. Перспективы развития банковских инноваций в Российской Федерации

§ 3.1. Приоритетные направления развития банковских инноваций (опыт зарубежных стран)

Необходимость углубления и усложнения банковской деятельности в рамках инновационного направления не вызывает сомнений. Рынку требуются качественно новые методы взаимодействия с пользователями финансовых услуг и усовершенствованные в соответствии с требованиями цифровой эпохи технологии, а также иные форматы функционирования кредитной организации в целом. Подвергаться изменениям может любой элемент банковской работы, главное, чтобы это способствовало достижению ключевых целей запуска инновационной модернизации.

При этом действующая отечественная банковская практика говорит о том, что если инновации и проводятся, то основная их масса представлена в форме нововведений процессного характера: банки пытаются упростить каналы общения с клиентами и сделать механизмы взаимодействия максимально комфортными. Так, в свое время российские представители банковского бизнеса сперва начали применять интернет-банкинг, а затем и предложили пользователям мобильные приложения. Однако в нынешних условиях повсеместной цифризации и этого набора становится мало.

Мировой опыт банковского дела сигнализирует о ряде тенденций, актуальных и востребованных в нынешнее время. Все они в той или иной форме отражают тесную связь банковского сегмента с иными отраслями общественной жизни, вынуждая кредитные организации быть более клиентоориентированными, естественным образом встраивая свои услуги в повседневную жизнь граждан и организаций. При этом предпочтение все больше отдается физическим лицам как наименее задействованному и по этой причине наиболее потенциальному сегменту рынка. По мнению банковского сообщества, именно выстроенная на человеческих потребностях и ожиданиях модель поведения финансовых институтов станет наиболее выигрышной в ближайшем будущем⁶⁶.

Как уже озвучивалось в предыдущей главе, банки столкнулись с финтех-компаниями, способными к более быстрому и целевому предоставлению услуг финансового характера, что первостепенно в условиях современности. Возникшее соперничество, оголившее недостатки банковской системы (в частности, ее статичность, высокий уровень контроля, низкая инновационная активность), делало их конкурентов потенциальными победителями в борьбе за клиента. Тем не менее, с течением времени стали очевидны тонкие места в работе

⁶⁶ Capgemini Worldwide - Top 10 Trends in Banking. 2017. P.3. URL: https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/banking_trends_2017_web_version.pdf. (дата обращения: 04.03.2018 г.)

и молодых компаний, в числе которых недостаток капитала и, что важно, доверия со стороны взрослых пользователей, сторонников традиционного банковского обслуживания и проверенной модели взаимоотношений с институтом, которые пока формируют основу клиентской базы.

Тем не менее, продукты и услуги с технологическими разработками обладают высоким потенциалом роста, что подтверждается исследованием E&Y (рис. 3.1).

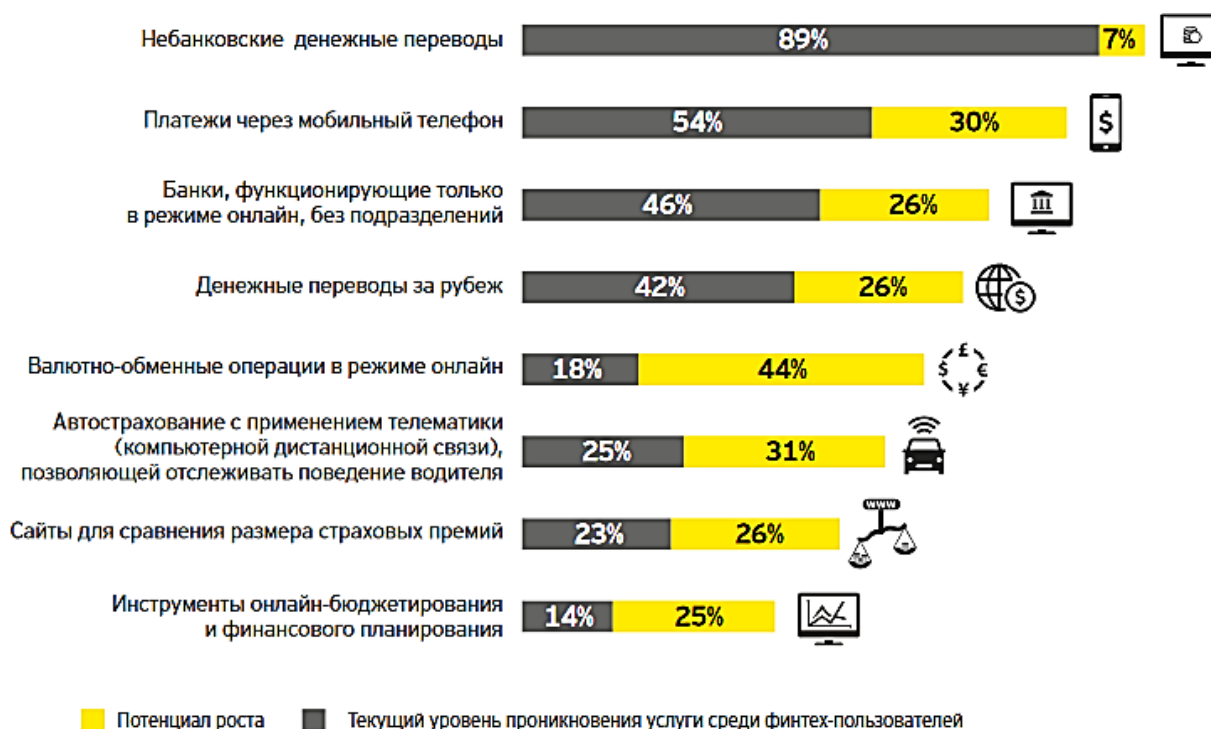


Рис 3.1. Потенциал роста использования финтех-услуг

Источник: E&Y – Проникновение финансово-технологических услуг в мегаполисах России и в мире. 2017. С.5. URL: <http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-fintech-index-russia-rus-2017/%24FILE/EY-fintech-index-russia-rus-2017.pdf>. (дата обращения: 24.03.2018 г.)

Текущий факт, а также условия функционирования конкурирующих сторон, приводят к определению логичного направления развития: выстраиванию партнерских отношений между банками и финтех-компаниями, нивелирующих слабые стороны друг друга. В нынешних условиях данное решение можно рассматривать в качестве одной из перспективных тенденций рынка, приводящей к совершенствованию сегмента инновационной банковской деятельности. В результате сотрудничества в качестве основного преимущества банки получают более комфортную среду для реализации собственного инновационного направления, а также сопутствующие этому снижение операционных затрат, совершенствование персонализированного подхода при реализации продуктов и услуг и совокупное повышение качества обслуживания клиентов, что особенно выигрышно со стратегической точки зрения.

Наиболее выгодным форматом заключения партнерства выступает создание финтех-акселераторов, направленных на снабжение недостающими ресурсами зарождающиеся

финтех-стартапы. Молодые компании способны получить от банка финансовую или технологическую помощь, а позже самостоятельно найти клиентов из числа участников банковского рынка. При удачном же стечении обстоятельств, обладая по-настоящему ценной разработкой, стартапы могут быть приобретены банком и в дальнейшем вести работу в его интересах. В результате сотрудничества образуются более устойчивые к рыночным изменениям и более инновационно-подкованные финансовые институты.

В России наличие подобных акселерационных программ уже встречается, но пока еще в крайне ограниченном количестве: AlfaCamp под крылом Альфа-Банка, совместная программа Сбербанка и Фонда развития интернет-инициатив (ФРИИ). За пределами страны таких примеров, безусловно, больше⁶⁷: например, BNP Paribas и Lux Future Lab, Deutsche Bank и Startupbootcamp FinTech New York.

С учетом развития цифрового банкинга и возрастания роли компьютеризированных процессов, остро встает вопрос защиты от кибератак, последствия которых способны стать для организации крайне болезненными. Усиление информационной безопасности – еще одно необходимое направление инновационного совершенствования, возникающее в банковской сфере. Банки всегда были привлекательными объектами для хакерских нападений, однако последовательное приведение кредитных организаций к цифровому типу, а также профессиональный рост самих мошенников демонстрируют потребность в защите более явную, чем когда-либо. Ожидается, что рынок кибербезопасности вырастет в 1,65 раза к 2021 г. в сравнении с данными 2016 г. (122,4 млрд долл. США в 2016 г. и 202,3 млрд долл. США в 2021 г.)⁶⁸.

Защита от кибератак актуальна и с позиции инновационного направления банковской работы. Применение новейших разработок, их первичные испытания и присутствующие недоработки несут в себе большую угрозу безопасности банка и его внутренних данных (в т.ч. конфиденциальных клиентских сведений), а также деловой репутации как таковой. Это требует от него увеличения инвестиций в информационную безопасность, создание многоуровневых систем проверки и даже использование процесса биометрической аутентификации. Последний становится особенно удобным в условиях распространения мобильных устройств, наделенных системой сканирования отпечатков пальцев и т.п., дающих пользователям доступ к банковским счетам и иным видам персональной информации. В общем же виде, вариантов аутентификации существенно больше.

⁶⁷ Глобальный ассортимент финтех-акселераторов. URL: <https://habrahabr.ru/company/payonline/blog/305580/>. (дата обращения: 12.03.2018 г.)

⁶⁸ Capgemini Worldwide - Top 10 Trends in Banking. 2017. P.11. URL: https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/banking_trends_2017_web_version.pdf. (дата обращения: 04.03.2018 г.)

Актуальным для рынка выглядит тренд применения биометрической аутентификации. Тренд вызван потребностью в дополнительной, повышенной безопасности, при этом не лишен проблем. Главная из них – стоимость технологии, которая пока не позволяет банкам использовать программу на абсолютно всех устройствах, имеющих связь с банковскими данными. Тем не менее, присутствие технологии на ряде мобильных девайсов помогает банкам ускорить процесс повсеместного ее внедрения и, повышая качество работы, избежать потери доверия со стороны клиентов, часть из которых все активнее акцентирует свое внимание на рискованной составляющей взаимодействия с банками⁶⁹.

В настоящий момент примеры биометрической аутентификации активно прослеживаются в зарубежных банках. Один из них – Bank of America и технология Fingerprint and Touch ID Sign-In, запрашивающая у клиента сканер отпечатка пальца для входа в мобильное приложение⁷⁰. А вот Citibank использует менее распространенную технологию Voice Biometrics Authentication, предоставляющую пользователю доступ к сервисам после сопоставления его голоса с имеющимся в базе банка⁷¹.

Российский же сегмент банковского рынка может уже сейчас приступить к перенятию опыта зарубежных коллег, поскольку тенденция использования биометрических показателей лишь набирает актуальность и может стать ведущей в вопросах информационной безопасности финансового сектора всего через несколько лет.

Совсем недавно перспективным для рынка банковских услуг стал рассматриваться вариант использования виртуальной (VR – virtual reality) и дополненной реальности (AR – augmented reality). Это решение стало одним из самых новаторских и высокорисковых, однако оно призвано существенно усилить конкурентные преимущества тех, кто его применяет.

Сфера развлечений, одна из первых применившая инструменты AR/VR, дала дорогу и другим отраслям: волна массового любопытства по отношению к «новинке» и первого знакомства со стороны населения прошла, теперь виртуальная реальность рассматривается бизнесом в качестве необходимости. Причиной тому во многом служит позитивная динамика роста и внедрения виртуальной и дополненной реальностей, которая намерена продолжаться во всеобъемлющих масштабах: Goldman Sachs прогнозирует достижение

⁶⁹ Capgemini Worldwide - Top 10 Trends in Banking. 2017. P.23. URL: https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/banking_trends_2017_web_version.pdf. (дата обращения: 04.03.2018 г.)

⁷⁰ Bank of America introduces fingerprint and touch ID Sign-in for its mobile banking app. URL: <http://newsroom.bankofamerica.com/press-releases/consumer-banking/bank-america-introduces-fingerprint-and-touch-id-sign-its-mobile-ban>. (дата обращения: 11.03.2018 г.)

⁷¹ Citibank voice biometrics. URL: <https://www.citibank.com.hk/english/ways-to-bank/voice-biometrics.htm>. (дата обращения: 11.03.2018 г.)

технологией уровня дохода в 80 млрд долл. США суммарно по всем отраслям к 2025 г., а в случае «ускоренного развития» – все 182 млрд долл. США⁷².

Вовлечение AR/VR в банковскую работу проводится постепенно. Основная преследуемая цель внедрения – потребность в улучшении визуальной составляющей взаимодействия банка и пользователя, поскольку графическая привлекательность стала оцениваться клиентами существенно высоко после массового введения в эксплуатацию соответствующих приложений и сервисов. Кроме того, за счет способности интегрировать цифровую реальность в физическую (т.е. имеющую место на самом деле), эта инновационная технология позволяет финансовым организациям становиться полноценным участником повседневной жизни клиентов, за счет чего достигается желанный эффект «постоянного присутствия».

Обзор зарубежной практики позволит выявить ряд примеров активного использования рассматриваемого тренда. Так, австралийский представитель банковского сектора Westpac запустил AR-приложение, позволяющее проверять баланс карты, производить платежи и без труда находить расположенные поблизости отделения банка. Похожие модели сервисов представлены в линейке Citibank (*Microsoft HoloLens*), Standard Chartered China (*Breeze Living*), Commonwealth Bank of Australia⁷³.

Российские банки сдержаны в применении подобной технологии: для основной массы участников отрасли столь новаторская разработка служит пока лишь ориентиром и стимулом к столь необходимому в нынешних условиях инновационному развитию. В то же время некоторые кредитные организации уже сейчас пытаются удивить рынок.

Банк «Открытие» пошел несколько дальше своих зарубежных коллег и решил применить преимущества AR для разработки виртуального риелтора, увеличив тем самым объем выдаваемых ипотечных кредитов. Технология пока находится на стадии разработки, но признается банковским сообществом перспективной⁷⁴.

В основе программы – виртуальный риелтор-представитель банка, снабжающий потенциальных покупателей интересующей информацией и осуществляющий виртуальную экскурсию по жилищному объекту. Преимущества идеи при грамотной ее реализации: снижение временных и финансовых затрат на первичное знакомство с объектом недвижимости, а также востребованный индивидуальный подход к клиенту (в частности,

⁷² Virtual & Augmented Reality, Goldman Sachs Report. 2016. P.4. URL: <http://www.goldmansachs.com/our-thinking/pages/technology-driving-innovation-folder/virtual-and-augmented-reality/report.pdf>. (дата обращения: 11.03.2018 г.)

⁷³ Capgemini Worldwide - Top 10 Trends in Banking. 2017. P.15. URL: https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/banking_trends_2017_web_version.pdf. (дата обращения: 04.03.2018 г.)

⁷⁴ Банк «Открытие» создает виртуального риелтора. URL: <http://bankir.ru/publikacii/20170502/bank-otkrytie-sozdaet-virtualnogo-rieltora-10008852/>. (дата обращения: 14.03.2018 г.)

предоставление им возможности ознакомления с квартирами застройщиков из других городов и регионов без реального выезда на место).

Помимо серьезных денежных вливаний, технология требует от банка наличия высокого уровня доверия со стороны его клиентов, о чем способна сигнализировать их готовность заключение ипотечного договора по итогам одного лишь виртуального осмотра. Однако, в случае добросовестности и ответственности банка, тренд может способствовать серьезному развитию инновационного потенциала как самого банка, так и российского банковского сектора в целом.

Потенциалом применения AR/VR технологии также способен выступить полный перевод классических банковский отделений в виртуальную форму. Наряду с экономией средств и времени обеих сторон совершаемой операции, он позволит совершить качественно новый скачок в представлении банковской модели, подтвердив бытующее в финансовых кругах мнение о том, что «банк – это уже не институт, а набор функций, которые он способен выполнять». В то же время, необходимо тщательно изучить возможные негативные последствия такой радикальной инновации, которые пока не озвучиваются.

Банковской среде важно продолжать работу в направлении использования автоматизированных процессов и искусственного интеллекта, глубина потенциала реализации которого велика. В то же время, кредитными организациями демонстрируется смещение курса: фокусировка внимания производится на введении инновации в эксплуатацию с целью модернизации внутрибанковских процессов, а не прямого воздействия на клиентов⁷⁵.

Сокращение объемов ручной обработки данных преимущественно нацелено на снижение издержек и призвано в целом оказать положительное влияние на показатели эффективности деятельности организаций. Именно за счет последовательной и методичной оптимизации внутренних процессов банки намерены совершенствовать взаимоотношения с клиентами, добиваться устойчивого положения на рынке в целом и в инновационном направлении деятельности в частности.

Несмотря на существенное внимание технической стороне вопроса (степени проработанности цифровых разработок, уровню внедрения автоматизации и инструментов биометрической аутентификации и т.д.), все сильнее волнует банковское сообщество социальная сторона проводимой инновационной деятельности. С учетом все возрастающего влияния человеческого фактора, массовой ориентации на индивидуализированный подход и

⁷⁵ Capgemini Worldwide - Top 10 Trends in Banking. 2017. P.20-21. URL: https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/banking_trends_2017_web_version.pdf. (дата обращения: 04.03.2018 г.)

способности кредитных организаций наилучшим образом его обеспечивать, усиливается значимость эффекта социального, сопряженного с потребностями общества.

Социальный аспект находит отражение в способности воздействовать на человека, на его производительность, что впоследствии сказывается на параметрах деятельности экономического субъекта. Таким образом, максимально заботясь о потребителях, ориентируясь на их нужды, банки способны достигать собственных целей, при этом, несмотря на объем производимых ресурсных затрат, делать это более мягко, успешно и на долгосрочную перспективу.

В связи с переориентацией мирового банковского сообщества и все более уверенным движением в этом направлении отечественных представителей отрасли, ведение инновационной деятельности с учетом ее социальной составляющей следует считать наиболее перспективным решением в рамках банковской работы. В настоящий момент крупные российские организации (в данном случае речь идет об организациях в целом, а не строго кредитных) стараются следовать тенденции социальной ориентированности: публикуют социальную отчетность, в которой освещают аспекты своей экологической деятельности, мероприятия спортивного и военно-патриотического характера, благотворительные и волонтерские инициативы и иные формы поддержки общественно значимых событий и организаций.

Но несмотря на востребованность подобного документа в современных условиях, в нашей стране он встречается нечасто: преимущественно у самых крупных представителей наиболее развитых отраслей экономики, каковыми являются, например, ПАО «Газпром», ПАО «Ростелеком», АО «Теле2» и др.

Для банковской среды социальные отчеты пока тоже не стали повсеместными, можно говорить лишь о стадии формирования спроса на подобную форму среди инвесторов, СМИ и населения как ключевой аудитории ее потребителей. Социальный отчет в качестве отдельного специализированного документа имеется у Альфа-Банка⁷⁶. Приоритетной же формой представления информации социального характера выступает ее отражение в качестве одного из выделенных блоков Годового отчета. Такого метода придерживается ВТБ⁷⁷.

Еще одним социально ориентированным инструментом выработки актуальных и конкурентоспособных параметров функционирования, направленным на выстраивание

⁷⁶ Альфа-Банк - Архив годовых и социальных отчетов. URL: https://alfabank.ru/about/annual_report/archive/. (дата обращения: 17.03.2018 г.)

⁷⁷ ВТБ – Годовой и социальный отчеты. URL: <https://www.vtb.ru/akcionery-i-investory/raskrytie-informacii/godovoj-i-socialnyj-otchet/>. (дата обращения: 17.03.2018 г.)

комфортных коммуникационных каналов между кредитными организациями и иными участниками рынка, является вариант использования социальных сетей.

Влияние социальных сетей на социальную жизнь велико: они формируют круг общения и интересов, поднимают наиболее волнующие общество вопросы, являются одним из факторов, формирующих окружающую среду современного человека. Именно поэтому все большее внимание уделяется содержательному наполнению данного информационного источника, что позволяет рассматривать его не просто в качестве развлекательного ресурса, но еще и эффективного коммуникационного канала.

Первичное применение данному источнику связи и информации для прямого взаимодействия с клиентами банки нашли уже достаточно давно: первые обзоры использования всемирноизвестных сетей Twitter и Facebook, а также русскоязычной Вконтакте в отечественной банковской практики появились еще в 2012 г.⁷⁸. Активное развитие Интернета и популярность разнообразных мессенджеров и платформ среди молодого поколения позволило финансовым институтам использовать их не только в качестве одного из официальных каналов рассылки акционных и рекламных предложений (например, посредством ведения личного аккаунта и пополнения его актуальными новостями), но и для полноценного продвижения собственных услуг. Вариантом такового служит предоставление персональных условий открытия вклада в случае обнаружения дружеских отношений с уже действующим клиентом банка.

Преимущества использования социальных сетей в финансовой деятельности оказались настолько велики (среди них, например, упрощенное выстраивание коммуникационных каналов, постоянная связь со сторонами сделки, массовая доступность технологии и доступ к расширенной клиентской базе), что рынку не стоит ограничиваться их применением лишь посредством оформления бизнес-аккаунтов и публичных страниц. Так, Маттиас Кронер, создатель и генеральный директор Fidor Bank'a, решил максимально уделить внимание человеческой в социализации, предложив инновационный вариант применения привычных социальных сетей⁷⁹.

Немецкий Fidor Bank позиционирует себя в качестве цифрового банка и уже признается мировым сообществом одним из самых инновационных представителей своей отрасли⁸⁰. Подтверждением этому служат ежегодно получаемые награды как национального, так и международного уровней за продвинутый подход к ведению банковской деятельности,

⁷⁸ Например, Баранов А.Е., Продвижение банковских услуг в социальных сетях // Банковское дело. 2012. №9. С. 66-68

⁷⁹ Фоминских О. 8 мировых банкиров-визионеров // Капитал. 2017. №15 (571). С. 6

⁸⁰ Fidor Bank - Portrait. URL: <https://www.fidorbank.uk/about-fidor/about-us>. (дата обращения: 21.03.2018 г.)

активность в сфере финансовых технологий и инновационное использование социальных сетей⁸¹.

Обретая лицензию в 2009 г., своей первостепенной задачей банк видел восстановление утраченного банковским сектором в годы экономического кризиса доверия со стороны населения. При этом лидеры Fidor Bank'a утверждают, что занимаются онлайн-банкингом, а не управляют не имеющим отделений онлайн-банком. Тем самым в очередной раз подтверждается уже известное высказывание о том, что банк все чаще принимается рынком в качестве набора функций, в качестве процесса и проводимой деятельности, теряя необходимость формировать материальную базу в виде офисов и комплектующих его компонентов.

По своей сути, Fidor Bank базируется на социальной сети, члены которой имеют сразу несколько любопытных возможностей:

- 1) пользоваться предложенными в сети финансовыми инструментами, что предполагает получение со стороны банка в традиционном понимании финансовой помощи («финансовая составляющая» банка); банковский функционал представлен 25 операциями, среди которых операции по хранению и переводу денежных средств (в том числе на мобильный телефон), займы и обмен валют, брокерские операции и т.д.; для доступа к ним достаточно открытия счета FidorPay⁸², при этом банк один из немногих позволяет привязать его к криптовалютам⁸³;
- 2) вести между собой разговоры на всевозможные экономические темы, обсуждать беспокоящие вопросы инвестирования или выбирать наиболее подходящие инструменты сбережения средств, т. е. быть в прямом смысле пользователем социальной сети, наполненной общением и межличностными связями⁸⁴ («социальная составляющая» банка).

Сам банк в дискуссии не вступает, но поощряет подобного рода активность со стороны участников общества (комьюнити – от англ. community), переводя на счет некоторую сумму средств за каждый публикуемый вопрос, ответ, обзор и т.д., демонстрируя признательность и выражая благодарность за инициативность. Кроме того, активность формирует рейтинг: как членов общества, так и обсуждаемых ими банковских продуктов⁸⁵.

⁸¹ Fidor Bank – International awards. URL: <https://www.fidorbank.uk/about-fidor/awards>. (дата обращения: 19.03.2018 г.)

⁸² Маттиас Кронер (Fidor): Интернет-банк не нуждается в менеджерах, офисах и других пережитках прошлого. URL: <http://www.the-village.ru/village/business/hopes-experience/149163-mattias-kroner-fidor-bank-pochemu-banku-ne-nuzhny-menedzhery-po-prodazham>. (дата обращения: 20.03.2018 г.)

⁸³ Шопинг за биткоин: как обменять криптовалюту на рубли и где ее потратить. URL: <https://www.rbc.ru/money/11/08/2017/5989d59e9a794728aa3bd573>. (дата обращения: 20.03.2018 г.)

⁸⁴ Fidorbank пришел в Россию. URL: <http://futurebanking.ru/post/2317>. (дата обращения: 20.03.2018 г.)

⁸⁵ Разбор полетов: Банк будущего Fidor. URL: <https://tjournal.ru/50555-fidor>. (дата обращения: 20.03.2018 г.)

Как сообщают представители банка, наиболее общительные пользователи получают за столь несложные операции до 100 евро ежемесячно (в среднем 25 евроцентов за каждое дельное проявление активности), способны предлагать новые варианты услуг и запускать краудфандинговые кампании. Число членов комьюнити в Германии уже включает более 310 тыс. человек⁸⁶.

Тема использования социальных сетей подобным образом востребована в ходе исследования по той причине, что Fidor Bank планировал начать свою работу на российском рынке, став первым представителем, применяемым столь чуждую отечественному сектору инновацию. Эту инновацию трудно классифицировать по устоявшимся критериям: она находится на стыке процессной и технологической, попадая в обширную категорию «смешанных». Однако идея осталась нереализованной, и банк в России не появился, расширив границы деятельности выходом на английский и французский рынки.

Несмотря на присутствие на российском рынке Тинькофф-банка, схожим образом ведущего работу без офлайн-офисов, а также ряда банков, пытающихся завладеть статусом «продвинутый», совершенствуя мобильные приложения и «омолаживая» продуктовую линейку, прямых конкурентов немецкому банку не было. Преимущество «немца» виделось в новизне привносимой организационной структуры, с самого момента создания опирающейся на теоретически безграничное интернет-сообщество.

Fidor Bank делал ставку на мощное дальнейшее развитие мобильных технологий, целевым сегментом считал молодое поколение, позитивно реагирующее на технологические разработки и современные девайсы, а также на европейцев, ведущих в России бизнес или иную многолетнюю деятельность. Однако восприимчивость потенциальных пользователей - это лишь один из элементов успешного внедрения и развития, его основу же составляет требуемое информационно-технологическое сопровождение. Идея разработки сайта, на котором в модели Fidor Bank'a завязано интернет-комьюнити и финансовое обеспечение которого проводилось совместно с венчурным фондом Life SREDA, не получила должного развития⁸⁷. За неимением поясняющих сведений, предполагаем, что причинами этому послужил один из наиболее распространенных вариантов сложностей, а именно отсутствие технической возможности совершенствования имеющих место на российском рынке банковских процессов.

Стоит отметить, что метод работы, предложенный немецким представителем банковской отрасли, все еще инновационен в современных условиях (при этом не только для российской среды, но и мира в целом). Более того, он социально содержателен, и данный

⁸⁶ Fidor Bank - Portrait. URL: <https://www.fidorbank.uk/about-fidor/about-us>. (дата обращения: 21.03.2018 г.)

⁸⁷ Первый в мире финтех-банк сменил владельца. URL: <http://futurebanking.ru/post/3162>. (дата обращения: 20.03.2018 г.)

аспект деятельности значим не меньше финансового. Отсюда следует, что наши предположения относительно ведущих направлений совершенствования банковской деятельности в основной своей массе соответствуют взглядам самих участников международного рынка, стремящихся покорить набирающую обороты инновационную волну. Однако, как выяснилось, отечественный сегмент пока не готов принять подобное новшество, демонстрируя недостаточную развитость информационно-технологической поддержки, скептический настрой населения, в основной своей массе выросшего на традиционной банковской системе и пока еще медленно привыкающего к его трансформациям.

Тем не менее, несмотря на не самый позитивный опыт сотрудничества с немецким представителем банковского бизнеса, дальнейшая непрерывная модернизация банковских структур и процессов, не важно, посредством совершенствования технологической или социальной стороны вопроса, есть ключ к успешному функционированию кредитных организаций в долгосрочной перспективе, со стратегической точки зрения. Но чем острее и масштабнее будут инновации, чем рискованнее относительно рынка в момент принятия решения о ее эксплуатации будут выглядеть, тем с большей вероятностью можно будет говорить о более уверенном и грамотном движении вперед. Любые, даже самые затратные нововведения, способны окупаться при своевременном внедрении и умелом управлении, но следует учитывать, что финансовая отдача постепенно уступает позицию конкурентоспособности. И именно передовые разработки и технологии способны обеспечить достижение этой амбициозной цели. Особенно в банковском секторе, который первым вынужден сталкиваться с последствиями экономических спадов.

§ 3.2. Совершенствование управления инновационной деятельностью в банковском секторе Российской Федерации

Инновационный аспект работы в банковском сегменте набирает популярность и демонстрирует уверенное увеличение числа сторонников из года в год. Но несмотря на уже имеющиеся прорывы в этой сфере, среди которых рост количества банков, осуществляющих деятельность в данном направлении и самих инновационных предложений, наполняющих рынок, важно осознавать значимость сохранения этой положительной динамики и осуществления дальнейшей поддержки и развития работы, связанной с использованием передовых технических и информационных разработок.

Инновационная деятельность в условиях диджитализации становится опорой кредитной организации, позволяя модернизировать устоявшиеся системы, двигаться к модели цифрового банка. Вследствие этого, вопрос инновационного развития должен быть

всегда открытым: регулярно обсуждаться и учитываться при принятии решения самого разного уровня. Таким образом, в силу своего возрастающего значения, инновационная деятельность оказывает существенное влияние и на стратегическое управление организацией.

Стоит отметить, что стратегическое управление представляет собой процесс координации действий организации, направленных на долгосрочное существование и развитие, которое возможно за счет достижения устойчивого положения в условиях динамичности экономической среды.

Связь инновационного управления со стратегическим не поддается сомнению: в современных условиях вопрос применения передовых инновационных разработок становится условием выживания в банковском сегменте рынка, а значит и приоритетным вопросом формирования и корректировки стратегии по мере роста и развития банка. Концентрируясь на собственных возможностях и ресурсном обеспечении, организация стремится к наращению и удержанию конкурентных преимуществ с целью соответствия потребностям и ожиданиям рынка, сохранения авторитета и востребованности среди клиентов.

В связи с этим, суть стратегического управления коммерческим банком можно передать посредством схемы (рис. 3.2). Изначальный вариант данной модели был предложен Канаевым А. В. Выбор ее среди разнообразия иных, представленных в научной литературе, был обоснован наиболее достоверным, с нашей точки зрения, и приближенным к реальному положению дел описанием процесса стратегического управления. Среди преимуществ выбранной схемы:

- 1) присутствие на ней не только этапов и операции, отражающих суть процесса, но и основных действующих субъектов: менеджмента и Совета директоров;
- 2) отражение на графике стадии контроля, реализуемого как в отношении менеджмента компании, так и Совета директоров (со стороны акционеров организации), поскольку результаты его деятельности также нуждаются в анализе и оценке;
- 3) замкнутость этапов: регулярный возврат к пересмотру миссии и целей в свете текущих событий и специфики функционирования рынка

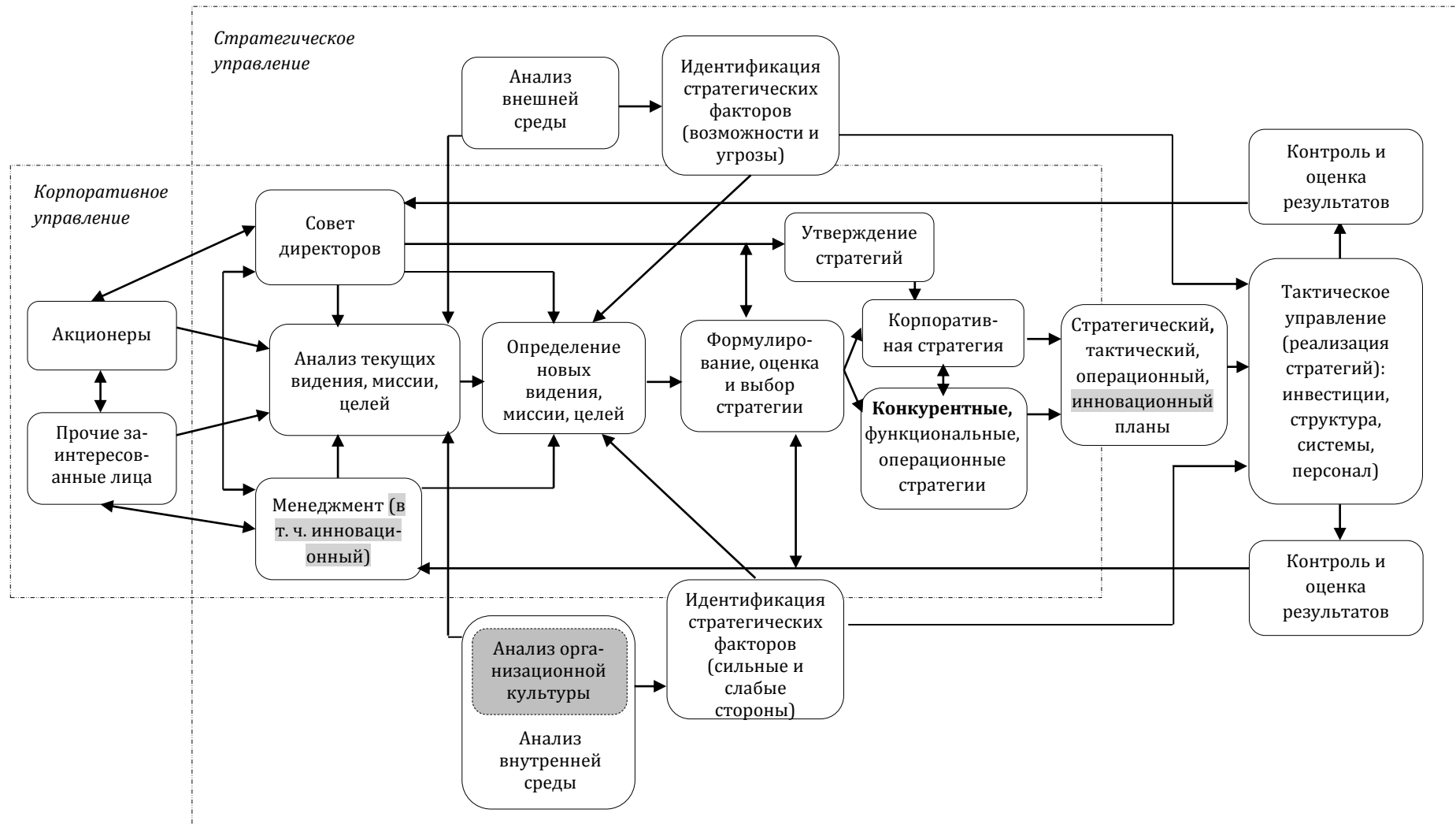


Рис. 3.2. Этапы стратегического процесса и схема стратегического управления коммерческим банком

Составлено по: Канаев А. В. Стратегическое управление коммерческим банком. СПб: Изд. СПбГУ, 2006. 260 с.

В рамках темы исследования схема Канаева А.В. дополнена необходимыми для рассмотрения ее на уровне стратегического управления составляющими инновационной деятельности (все они выделены на схеме серым маркером).

Во-первых, присутствует в структуре задействованного менеджмента и инновационный менеджмент (его предлагается оформить в виде полноценного отдела, о чем речь в работе пойдет далее). Вовлеченность в процесс управления зафиксирована с начальной стадии, что объясняется потребностью в обсуждении и определении каналов развития банковской деятельности.

Во-вторых, в анализ внутренней среды банка внесен анализ организационной культуры, ценностей, оказывающих все большее влияние на успешное функционирование финансового института. Совершенствование внутренней структуры с учетом формирования комфортной атмосферы является одной из форм проявления социальной ориентации бизнеса, актуальной в условиях современности. Кроме того, инновационные разработки могут находить применение в работе внутренних структур банка (например, элементы геймификации или применение роботизированных технологий). Тем самым оказывается влияние на уровень производительности сотрудников, степень их удовлетворения параметрами работы и формой взаимодействия с коллегами. Это способно привнести весомый вклад в оценку состояния внутренней среды организации на этапе проведения соответствующего анализа.

В-третьих, учтена разработка инновационного плана по итогам определения стратегий. Здесь также стоит отметить важность упоминания на схеме «конкурентных» стратегий, отмеченных Канаевым А. В. (на схеме она выделена жирным шрифтом). Тема конкурентоспособности тесно переплетена с инновационным аспектом банковской работы, служащим на сегодняшний день ключевым источником ее формирования. Учет способствующих наращению преимуществ параметров, среди которых передовые разработки информационно-технологического характера, находят отражение в определении потенциальных направлений совершенствования деятельности кредитной организации.

Таким образом, продемонстрирована связь инновационного и стратегического управления, которые необходимо рассматривать в совокупности для принятий управленческих решений, способствующих занятию банком наиболее благоприятного и устойчивого положения. При этом для достижения позитивных результатов в данном направлении совершенствования необходимо озаботиться вопросом внедрения во внутрибанковские структуры соответствующих элементов инновационной работы, присутствие которых в настоящий момент времени не демонстрирует отечественная банковская практика.

Для успешной реализации управленческих решений в отношении инновационного направления банковской работы наиболее разумным будет выделение в организационной структуре кредитной организации отдела по инновационному развитию. Его целью видится обеспечение комплексного регулирования инновационной деятельностью банка, а в числе функций отдела выделяется:

- 1) выстраивание внутрибанковской инновационной инфраструктуры и обеспечение ее эффективного функционирования;
- 2) формирование информационной базы, мониторинг состояния отраслевого инновационного сегмента, в том числе передовых разработок потенциальных конкурентов;
- 3) поиск каналов совершенствования и развития, способствующих наращению инновационного потенциала организации;
- 4) управление риском ведения инновационной деятельности;
- 5) осуществление взаимодействия с участниками рынка, частным случаем которого служит трендовое проявление установления партнерских отношений с финтех-компаниями;
- 6) координация инновационного направления работы организации и осуществление контрольных мероприятий;
- 7) составление отчетов о ходе и результатах проводимой работы и представление его руководству банка.

Стоит отметить, что привлечение к работе в названном отделе специалистов, владеющих профессиональными знаниями в области инновационной банковской работы, будет служить дополнительным преимуществом.

Как уже отмечалось, отдел по инновационному развитию, согласно нашему видению, должен найти отражение в структуре стратегического управления банком, стать его полноценным звеном. Его присутствие потребуется на протяжении всех этапов стратегического управления, а поскольку само стратегическое управление рассматривается в качестве регулярно повторяющегося процесса, то и инновационная деятельность примет для банков статус важнейшей.

Банковская деятельность — одна из самых рискованных в финансовом секторе. Когда же дело касается инновационной составляющей этого бизнеса, риск увеличивается многократно. В связи с этим, кредитным организациям необходимо регулярное управление риском с целью сокращения или же полного устранения возможностей его реализации. Проведение предупредительных мероприятий время от времени является недостаточным, и остро встает вопрос присутствия функционирующей на постоянной основе системы

инновационного риск-менеджмента, требующей не только объемных финансовых вливаний, но также знаний и навыков высококвалифицированных специалистов.

Управление инновационным риском выступает в качестве одной из функций предлагаемого отдела по инновационному развитию. Для выстраивания системы управления инновационным риском кредитной организации за основу берутся методы и процессы, описываемые во второй главе работы. В то же время, на наш взгляд, необходимо помнить о том, что инновационный риск, как было установлено ранее, представляет собой совокупность рисков, с которыми сталкивается банк в ходе осуществления инновационной работы. По этой причине, менеджмент в отношении риска ведения инновационной деятельности должен быть, в первую очередь, масштабнее (включать мероприятия обширной направленности и, как следствие, вовлекать большее количество специалистов), а во-вторых, рассматриваться в контексте процессов внутреннего управления иными видами выявленных рисков.

Необходимость тщательной проработки управления инновационным риском демонстрируется тесной связью инновационного и стратегического направлений банковской работы. Формирование банковской стратегии производится с учетом инновационных целей, а привнесение в банковскую работу каждой инновации, как правило, служит источником порождения дополнительных рисков или усиления уже существующих. Таким образом, риски инновационной деятельности ставят под угрозу само достижение выдвинутой кредитной организацией стратегии. По этой причине, инновационный риск-менеджмент должен способствовать устранению или минимизации порождаемых инновациями рисков, а значит и разрабатываться сонаправленно с оформлением соответствующих стратегий и планов.

Сонаправленность действий отражена на рис. 3.3. Она предусматривает постановку цели риска-менеджмента в соответствии с избранной целью стратегического развития, установление факторов риска по итогу анализа сред функционирования банка. Сравнительная оценка уровня риска обусловлена выявлением альтернатив инновационного развития, по итогам которой определяются критерии допустимости риска. В рамках этих критериев, призванных снизить угрозу реализации формируемой стратегии, происходит сама разработка инновационной стратегии организации.

Дальнейшее сонаправленное движение затрагивает этапы непосредственной реализации, которая в сфере риск-менеджмента признается процессом оценки, а также контрольно-предупредительные мероприятия. Итогом служит корректировка инновационной стратегии развития с учетом риска.

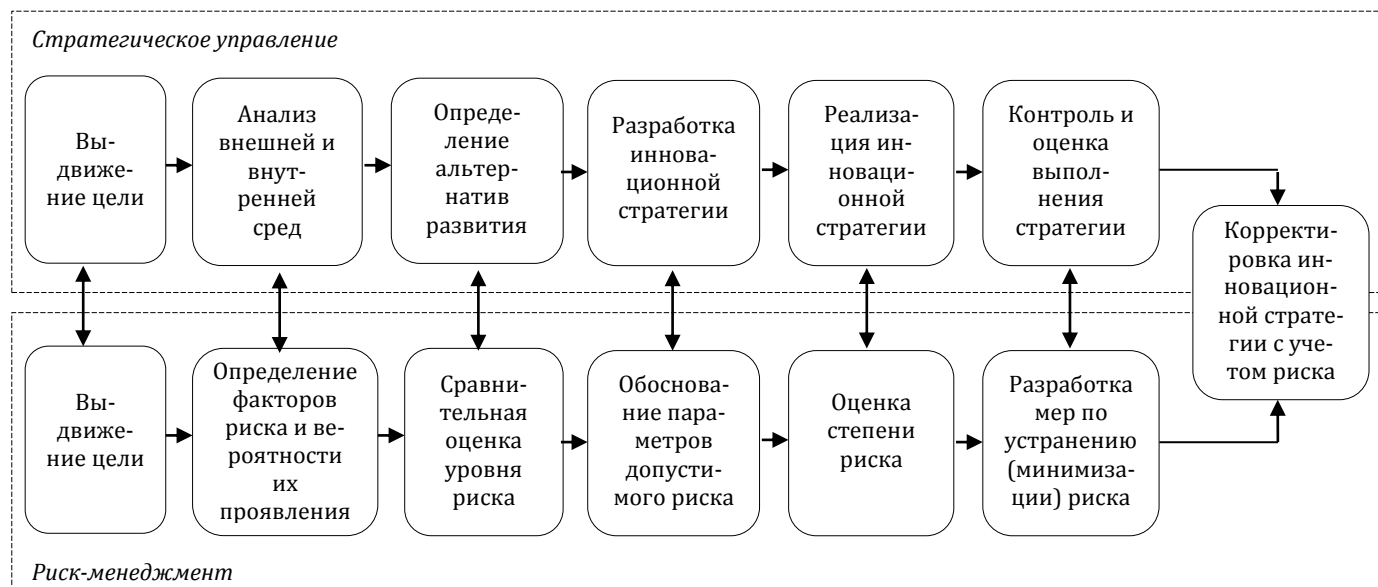


Рис. 3.3. Риск-менеджмент в системе стратегического управления инновационной деятельностью банка
Составлено по: Ерошкин Ю. В. Совершенствование управления рисками инновационной деятельности коммерческих банков.: дис. канд. экон. наук. Самара, 2015. 147 с.

Грамотное позиционирование и уверенное поступательное движение в направлении инновационного развития способны положительным образом сказаться на параметре клиентоориентированности кредитной организации. Умение привлекать клиентов посредством проводимой политики, как правило, выступает гарантом увеличения доходных поступлений банка и расширяет сферу влияния. Благодаря внедрению новейших информационно-технологических разработок, этого можно добиться в более короткие сроки и с бóльшим масштабом.

В то же время, банковский сектор столкнулся с усилением влияния потребительской заинтересованности в вопросах расширения продуктового и операционного ассортиментов. Исследование клиентских потребностей в нынешнее время важно не только с точки зрения совершенствования банковского обслуживания, но и с позиции определения направления инновационной политики. Ориентация на клиента и его индивидуальные нужды становится ключевой движущей силой в отрасли, а с учетом все возрастающей конкуренции в борьбе за клиента в отрасли финансовых услуг (в том числе, за счет набирающих популярность финтех-компаний) – едва ли не самой главной.

Клиентоориентированность, кроющаяся во внимательном подходе к запросам рынка, есть ключ к развитию и движению вперед в условиях нарастающего давления на банковский бизнес. Так, ощутимый рост клиентоориентированности наблюдается по итогам внедрения запрашиваемых рынком инноваций. В то же время именно за счет понимания банком потребностей клиентов и оценки собственной способности их удовлетворить, формируется инновационная стратегия, находящая отражение в конкретных мероприятиях инновационного характера.

По этой причине, клиентоориентированную политику работы следует признать не просто перспективной, но и принципиально значимой, ведь ее действие на участников отрасли можно наблюдать сразу с двух сторон. В любом случае, кредитным организациям следует обращать внимание на запросы своих клиентов, ведь реалии банковского бизнеса таковы, что в настоящее время вести свою деятельность без развития клиентоориентированной модели поведения – значит априори признавать себя проигравшим.

Таким образом, совершенствование управления инновационной банковской деятельностью предусматривает:

- 1) упор на инновации зарубежных рынков для развития и укрепления инновационной банковской деятельности страны, наращивание объемов инновационной работы;
- 2) модернизацию процесса стратегического управления посредством совмещения его с инновационным управлением;
- 3) формирование в кредитных организациях отдела по инновационному развитию, набор функций которого будет включать все значимые процедуры инновационной деятельности: от мониторинга инновационных предложений конкурентов до управления риском ведения инновационной деятельности;
- 4) разработку мер по управлению инновационным риском совместно с развитием стратегии инновационной деятельности;
- 5) проведение клиентоориентированной политики, учет потребностей рынка и индивидуальных финансовых нужд посетителей.

Развитие инновационного направления банковской работы без отрыва от стратегического управления позволит качественно улучшить внутрибанковскую работу, что найдет свое отражение во взаимодействии кредитных организаций с потребителями их услуг.

Заключение

Инновационная деятельность является значимой в каждом сегменте экономики, однако для банковской отрасли она постепенно принимает характер основополагающей. Эпоха диджитализации все настойчивее дает знать о себе, требуя от участников экономических отношений соответствия цифровым веяниям современности. При этом все острее встает вопрос разработки нового, еще не виданного рынком, но потенциально способного качественно усовершенствовать проводимую кредитными организациями деятельность.

В связи с растущей потребностью отрасли в новациях информационно-технологического характера, требует особого внимания инновационная сторона банковской работы. Посредством грамотно выстроенной инновационной политики достигаются основные цели кредитной организации, заключенные в сохранении и укреплении авторитета, генерировании дополнительных доходов, расширении клиентской базы.

В ходе работы были рассмотрены экономическая природа банковских инноваций и состояние инновационного сегмента банковской сферы, в том числе инновационные разработки, внедряемые на отечественном рынке. Кроме того, было уделено внимание перспективам совершенствования инновационной работы кредитных организаций, управлению инновационной деятельностью.

Ключевые выводы, сформированные по итогам проведенного исследования, а также основные достижения работы можно представить следующим образом:

- 1) проведен анализа научной литературы и установлено отсутствие устоявшегося термина «банковские инновации» в современной экономической науке, что послужило причиной разработки собственного толкования данного определения;
- 2) определены и охарактеризованы виды банковских инноваций, которые в рамках работы оформлены в единую классификацию;
- 3) установлено, что отечественный банковский сектор демонстрирует отставание по числу вводимых в эксплуатацию технологических новшеств, а также масштабам внедрения: представителями продвижения инноваций выступают пока лишь лидеры банковского сектора.
- 4) выявлены современные тенденции развития банковских инноваций, в числе которых расширение использования технологии Big Data и монетизация данных, применение роботизированных технологий и геймификации, усиление конкуренции со стороны финтех-компаний;
- 5) с опорой на зарубежный опыт определены перспективные направления развития банковского сектора, среди них: использование технологии дополненной и

виртуальной реальности, применение биометрической аутентификации, развитие банков на базе интернет-комьюнити и другие.

В ходе исследования также были выделены предложения по совершенствованию управления инновационной банковской деятельностью, которые, на наш взгляд, поспособствуют росту конкурентоспособности банков, а также позволят улучшить коммуникационные каналы между кредитными организациями и их клиентами:

1. В силу отставания инновационного компонента банковской деятельности страны, наращивать объемы инновационной работы, основываясь на мировых тенденциях в отрасли;
2. Осуществлять инновационное управление во взаимосвязи с управлением стратегическим, разрабатывая наравне со стратегическими планами инновационные планы мероприятий, поскольку развитие кредитной организации и ее существование в долгосрочной перспективе возможны при регулярном выявлении (наращении) конкурентных преимуществ, формирование которых в современных условиях требует использования инноваций;
3. В структуре кредитных организаций выделить отдел по инновационному развитию, набор функций которого будет включать все значимые процедуры инновационной деятельности: от мониторинга инновационных предложений конкурентов до управления риском ведения инновационной деятельности;
4. Проводить политику клиентоориентированности, поскольку ориентация на клиента и его индивидуальные нужды становится ключевой движущей силой в отрасли. Инструментом достижения намеченного способны служить социальные сети, являющиеся в условиях современности ведущими информационными источниками и коммуникационными каналами;

Использование инновационных разработок на постоянной основе есть ключевая движущая сила в условиях перехода к цифровой экономики. Их активное создание и внедрение оказывает благоприятное воздействие на смежные отрасли, что способствует перенятию опыта и укреплению инновационных процессов. Более того, развитие инновационного направления работы банковского сектора будет способствовать укреплению положения всего национального рынка, что всегда является актуальным.

Список использованных источников

Нормативно – правовые акты

1. "О науке и государственной научно-технической политике": Федеральный закон от 23.08.1996 N 127-ФЗ (с изм. и доп. от 01.01.2017)
2. Государственный стандарт РФ ГОСТ Р 51897-2002 "Менеджмент риска. Термины и определения"
3. Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 г. Утв. Распоряжением Правительства РФ от 8 декабря 2011 г. № 2227-р.

Книги

4. Балабанов И.Т. Инновационный менеджмент. СПб: Питер, 2011. 303 с.
5. Друкер П. Ф. Бизнес и инновации / Пер. с англ. М.: ИД «Вильямс», 2009. 423 с.
6. Канаев А. В. Стратегическое управление коммерческим банком. СПб: Изд. СПбГУ, 2006. 260 с.
7. Куликова Е. Е., Управление рисками. Инновационный аспект. М.: Бератор-Паблишинг, 2008. 112 с.
8. Лаврушин О.И. Банковский менеджмент. М.: КноРус, 2009. 560 с.
9. Рубинштейн Т. Б, Мирошкова О.В. Пластиковые карты. М.: Гелиос АРВ, 2005. 416 с.

Статьи в журналах

10. Баранов А.Е, Продвижение банковских услуг в социальных сетях // Банковское дело. 2012. №9. С. 66-68
11. Бикмухаметова К., Политунов А., Репина Н. Г. Геймификация в банковской сфере // Новое поколение. 2016. №9. С. 28-33
12. Викулов В. С. Типология банковских инноваций // Финансовый менеджмент. 2004. №6. С. 72-82.
13. Дорман В.Н., Соколова, О.С. Хеджирование – как перспективный инструмент управления рыночными рисками // Управление рисками. 2007. № 41 (281). С. 56.
14. Капранова Л.Д., Гусев М.Ю. Управление инновационными рисками в банках в условиях модернизации банковской системы // Инвестиционная политика. 2011. № 41 (83). С. 40–43.
15. Николаева А. Ю. Геймификация в банковском секторе: инновация, доступная лишь клиентам? // Предпринимательство и реформы в России: тез. докл. XXIII международной конференции молодых ученых-экономистов (Санкт-Петербург, 9 декабря 2017 г.). СПб.: Издательство СПбГУ, 2017. С. 224.
16. Николаева А. Ю. Роботизация финансовых услуг как перспективное направление банковских инноваций // Материалы международной научной конференции молодых учёных-экономистов «Развитие современной экономики России» (20–21.04.2017, СПб). СПб.: Скифия-принт, 2017. С. 87
17. Фоминских О. 8 мировых банкиров-визионеров // Капитал. 2017. №15 (571). С. 6
18. CFT Times. Настоящее будущее банков. Информационно-аналитический альманах. 2014. №2. С.12-13

Статистические сборники и отчеты

19. E&Y – Конкурс релевантности: что должны сделать банки, чтобы остаться в игре. 2016. С.10. URL: <http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-gcbrs-russia-results-6->

- december-2016-rus/%24File/EY-gcbars-russia-results-6-december-2016-rus.pdf. (дата обращения: 04.12.2017 г.)
20. E&Y – Проникновение финансово-технологических услуг в мегаполисах России и в мире. 2017. С.5. URL: <http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-fintech-index-russia-rus-2017/%24FILE/EY-fintech-index-russia-rus-2017.pdf>. (дата обращения: 24.03.2018 г.)
 21. IDC: Большие данные в финансовой отрасли: обзор и оценка перспектив развития мирового и российского рынков, 2016. С.9. URL: <http://docplayer.ru/34410744-Bolshie-dannye-v-finansovoy-otrasli-obzor-i-ocenka-perspektiv-razvitiya-mirovogo-i-rossiyskogo-rynkov.html>. (дата обращения: 14.11.2017 г.)
 22. McKinsey Global Institute. Big data: The next frontier for innovation, competition and productivity. 2011. P.27-31. URL: https://bigdatawg.nist.gov/pdf/MGI_big_data_full_report.pdf. (дата обращения: 14.11.2017 г.)
 23. McKinsey Global Research. A Future That Works: Automation, Employment And Productivity. 2017. URL: http://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Global%20Themes/Digital%20Disruption/Harnessing%20automation%20for%20a%20future%20that%20works/MGI-A-future-that-works_Full-report.ashx. (дата обращения: 04.01.2017 г.)
 24. MyPrivateBanking Research. Hybrid Robo-Advisors. 2016. URL: <http://www.myprivatebanking.com/article/report-hybrid-robo-advisors-2016>. (дата обращения: 03.01.2017 г.)
 25. Virtual & Augmented Reality, Goldman Sachs Report. 2016. P.4. URL: <http://www.goldmansachs.com/our-thinking/pages/technology-driving-innovation-folder/virtual-and-augmented-reality/report.pdf>. (дата обращения: 11.03.2018 г.)

Интернет-ресурсы и документы

26. Альфа-Банк - Архив годовых и социальных отчетов. URL: https://alfabank.ru/about/annual_report/archive/. (дата обращения: 17.03.2018 г.)
27. Банк «Открытие» создает виртуального риэлтора. URL: <http://bankir.ru/publikacii/20170502/bank-otkrytie-sozdaet-virtualnogo-rieltora-10008852/>. (дата обращения: 14.03.2018 г.)
28. Банк UBS внедряет робота-консультанта по инвестициям. URL: <http://richwenews.com/business-and-finance/banks-and-investment-funds/692-bank-ubs-vnedryaet-robota-konsultanta-po-investitsiyam.html>. (дата обращения: 01.02.2017 г.)
29. Банка ДСК. DSK Gameo. URL: <https://dskbank.bg/%D0%B8%D0%BD%D0%B4%D0%B8%D0%B2%D0%B8%D0%B4%D1%83%D0%B0%D0%BB%D0%BD%D0%B8-%D0%BA%D0%BB%D0%B8%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B8/%D0%B4%D1%81%D0%BA-%D0%B4%D0%B8%D1%80%D0%B5%D0%BA%D1%82/%D0%BC%D0%BE%D0%B1%D0%B8%D0%BB%D0%BD%D0%B8-%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%BB%D0%BE%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F/dsk-gameo/>. (дата обращения: 15.10.2017 г.)
30. ВТБ – Годовой и социальный отчеты. URL: <https://www.vtb.ru/akcionery-i-investory/raskrytie-informacii/godovoj-i-socialnyj-otchet/>. (дата обращения: 17.03.2018 г.)
31. Вынос мозга. Завоюет ли искусственный разум российский финансовый бизнес. URL: <http://www.banki.ru/news/daytheme/?id=9312804>. (дата обращения: 01.02.2017 г.)
32. Глобальный ассортимент финтех-акселераторов. URL: <https://habrahabr.ru/company/payonline/blog/305580/>. (дата обращения: 12.03.2018 г.)

33. Греф предсказал замену тысяч людей искусственным интеллектом в Сбербанке. URL: <http://www.rbc.ru/finances/08/09/2016/57d194e69a79470ff754a8ac?from=main>. (дата обращения: 01.01.2017 г.)
34. Группа компаний Центр Финансовых Технологий [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://group.cft.ru/company-group/Pages/index.aspx/>, свободный. (Дата обращения: 09.10.2017 г.)
35. Ерошкин Ю. В. Совершенствование управления рисками инновационной деятельности коммерческих банков.: дис. канд. экон. наук. Самара, 2015. 147 с.
36. Игрофикация в секторе финансовых услуг. URL: https://arb.ru/b2b/trends/igrofikatsiya_v_sektore_finansovykh_uslug-9894719/. (дата обращения: 08.10.2017 г.)
37. Ибрамзиева М. Я. Инновационные технологии в деятельности банков второго уровня.: дис. канд. экон. наук. Алматы, 2015. 157 с.
38. Как Альфа-Банк потерял Activity-клиентов. URL: <https://www.iphones.ru/iNotes/396771/>. (дата обращения: 09.10.2017 г.)
39. Как устроен рынок Big Data в России. - URL: <http://rb.ru/howto/big-data-in-russia/>. (дата обращения: 12.11.2017 г.)
40. Кох Л.В. Принципы и механизмы повышения эффективности банковской деятельности на основе использования инноваций: автореф. дисс... д-ра экон. наук. Иваново, 2010. 44 с.
41. Маттиас Кронер (Fidor): Интернет-банк не нуждается в менеджерах, офисах и других пережитках прошлого. URL: <http://www.the-village.ru/village/business/hopes-experience/149163-mattias-kroner-fidor-bank-pochemu-banku-ne-nuzhny-menedzhery-po-prodazham>. (дата обращения: 20.03.2018 г.)
42. Муравьева А. В. Банковские инновации: мировой опыт и российская практика.: дис. канд. экон. наук. М., 2005. 148 с.
43. Назаренко Г. В. Развитие финансовых инноваций в банковском секторе России: дис. канд. экон. наук Ростов-на-Дону, 2014. 199 с.
44. Никитина А.А, Просалова, В.С. Понятие банковских инноваций и их классификация [Электронный ресурс] // Интернет-журнал «Науковедение». 2013. №1. С. 44-52
45. Охлопков А. В. Инновации в сфере предоставления банковских услуг: автореф. дис. канд. экон. наук. М., 2011. 23 с.
46. Первый в мире финтех-банк сменил владельца. URL: <http://futurebanking.ru/post/3162>. (дата обращения: 20.03.2018 г.)
47. Продажа данных клиентов Сбербанка, как новый способ монетизации. URL: <http://my-sberonline.ru/87-prodazha-dannykh-klientov-sberbanka-kak-novyy-sposob-monetizacii.html>. (дата обращения: 16.11.2017 г.)
48. Разбор полетов: Банк будущего Fidor. URL: <https://tjournal.ru/50555-fidor>. (дата обращения: 20.03.2018 г.)
49. Роботизация банков: на пути к самообслуживанию. URL: <http://www.cio.ru/articles/1059>. (дата обращения: 29.01.2017 г.)
50. Российские банки экспериментируют с роботами. URL: <http://www.vedomosti.ru/management/articles/2016/03/15/633536-rossiiskie-banki-eksperimentiruyut-robotami>. (дата обращения: 03.01.2017 г.)
51. Сбербанк передаст работу 3 тыс. сотрудников роботам-юристам. URL: <http://www.rbc.ru/rbcfreenews/5877b2979a79478752358fb9?from=main>. (дата обращения: 03.01.2017 г.)
52. Финтех: модели и классификации. URL: <https://www.roomian.org/articles/fintech-kompanii-modeli-i-klassifikatsiya-2017>. (дата обращения: 09.11.2017 г.)
53. Что такое Big Data: собрали все самое важное о больших данных. URL: <https://rb.ru/howto/cto-takoe-big-data/>. (дата обращения: 12.11.2017 г.)

54. Шопинг за биткойн: как обменять криптовалюту на рубли и где ее потратить. URL: <https://www.rbc.ru/money/11/08/2017/5989d59e9a794728aa3bd573>. (дата обращения: 20.03.2018 г.)
55. Bank of America introduces fingerprint and touch ID Sign-in for its mobile banking app. URL: <http://newsroom.bankofamerica.com/press-releases/consumer-banking/bank-america-introduces-fingerprint-and-touch-id-sign-its-mobile-ban>. (дата обращения: 11.03.2018 г.)
56. Big Data в российских банках. Начало большого пути. URL: <https://www.itweek.ru/idea/article/detail.php?ID=176526rb.ru/howto/chto-takoe-big-data/>. (дата обращения: 15.11.2017 г.)
57. Capgemini Worldwide - Top 10 Trends in Banking. 2017. 28 P. URL: https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/banking_trends_2017_web_version.pdf. (дата обращения: 04.03.2018 г.)
58. Citibank voice biometrics. URL: <https://www.citibank.com.hk/english/ways-to-bank/voice-biometrics.htm>. (дата обращения: 11.03.2018 г.)
59. Fidor Bank – International awards. URL: <https://www.fidorbank.uk/about-fidor/awards>. (дата обращения: 19.03.2018 г.)
60. Fidor Bank - Portrait. URL: <https://www.fidorbank.uk/about-fidor/about-us>. (дата обращения: 21.03.2018 г.)
61. Fidorbank пришел в Россию. URL: <http://futurebanking.ru/post/2317>. (дата обращения: 20.03.2018 г.)
62. Gamification in Banking: From Transactions to Experiences. URL: <https://letstalkpayments.com/gamification-in-banking-from-transactions-to-experiences/>. (дата обращения: 10.10.2017 г.)
63. The Gamification of Retail Banking Services. URL: <https://thefinancialbrand.com/25728/gamification-in-retail-banking/>. (дата обращения: 10.10.2017 г.)

*Определение термина «банковские инновации» / «банковская инновация» в
литературных изданиях*

Определение	Автор и источник
Банковская инновация – создание банковского продукта с более привлекательными для потребителей свойствами по сравнению с ранее предложенным вариантом, или совершенно новый более качественный продукт, который может удовлетворить неохваченные ранее потребности потенциального покупателя, или же использование модернизированной, более совершенной технологии для создания того же продукта.	Викулов В. С. Типология банковских инноваций // Финансовый менеджмент. 2004. №6. С.72-82.
Банковская инновация как совокупность принципиально новых банковских продуктов и услуг – это синтетическое понятие о цели и результате деятельности банка в сфере новых технологий, направленных на получение дополнительных доходов в процессе создания благоприятных условий формирования и размещения ресурсного потенциала при помощи внедрения нововведений, содействующим клиентам в получении прибыли	1. Лаврушин, О.И. Банковский менеджмент. М.: КноРус, 2009. С.480 . 2. Муравьева А. В. Банковские инновации: мировой опыт и российская практика.: дис. канд. экон. наук. М., 2005. 148 с.
Банковская инновация – реализованный в форме нового банковского продукта или операции конечный результат инновационной деятельности банка.	Балабанов И.Т. Инновационный менеджмент. СПб: Питер, 2011. 303 с.
Инновации в коммерческом банке представляют собой конечный результат инновационной деятельности, получивший воплощение в виде нового или усовершенствованного банковского продукта, внедренного на рынке, новой или усовершенствованной технологии обслуживания клиента, используемой в практической деятельности банка либо в спектре принципиально новых услуг.	Рубинштейн Т. Б, Мирошкова О.В. Пластиковые карты. М.: Гелиос АРВ, 2005. 416 с.
Банковская инновация – сервисы, доведенные до сведения клиентов и принятые ими, а также услуги совершенно нового уровня, основанные на использовании современных информационных и коммуникационных технологий, и успешно внедренных в процесс деятельности банка».	Кох Л.В. Принципы и механизмы повышения эффективности банковской деятельности на основе использования инноваций: автореферат дисс... д-ра экон. наук. Иваново, 2010. 44 с.
Банковская инновация – конечный результат инновационной деятельности банка, реализованный в виде совершенно нового банковского продукта или услуги.	Семикова П. Банковские инновации и новый банковский продукт // Банковские технологии. 2002. № 11. С.66-74.
Банковские инновации – это доведенные до клиентов и принятые ими новые или кардинально видоизмененные услуги или продукты, внедренные в банковский процесс современные технологии, в том числе и инфокоммуникационные, позволяющие изучить экономический или социальный эффект.	Друкер П. Ф. Бизнес и инновации / Пер. с англ. М.: ИД «Вильямс». 2009. С.432
Банковские инновации – конечный результат инновационной деятельности банка, реализуемый на финансовых рынках или в собственной деятельности банка в форме нового или усовершенствованного банковского продукта, процесса, услуги, технологии или организационной формы с целью эффективного формирования и распределения ресурсного потенциала банка.	Забашта Е.А. Финансовые инновации региональных банков: типология, институциональные факторы, политика использования: автореф. дис. ... канд. экон. наук. – Росто-на-Дону, 2006. 27 с.

<p>Банковские инновации – результат деятельности банка (совокупность новых банковских продуктов и услуг), направленной при помощи нововведений, содействующих клиентам в получении прибыли, на получение дополнительных доходов в процессе создания благоприятных условий формирования и размещения ресурсного потенциала.</p>	<p>Галкин Д.Э. Роль коммерческих банков в инновационном развитии экономики // Вестник Тамбовского университета. Сер.: Экономические науки. 2009. № 8. С.61–68.</p>
<p>Банковские инновации – результаты инновационной деятельности коммерческого банка, реализуемые в форме появления новых или модернизированных продуктов, услуг и технологий, обусловленные моделью финансового поведения банка и нацеленные на рост его эффективности и устойчивую долгосрочную деятельность</p>	<p>Тимченко А. А. Финансовые инновации коммерческих банков России.: дис. канд. экон. наук. Краснодар, 2014. 232 с.</p>